

Kostenbeheersing en Flexibiliteit

Realiseerbaar door een verdere uitbesteding van Facility Services?

Angelien Bhattoe
Schiphol-Oost, mei, 2004

Kostenbeheersing en Flexibiliteit

Realiseerbaar door een verdere uitbesteding van Facility Services?

Auteur: Angeliën Bhattoo
Studentnummer: 20009001

Jaar van uitgave: 2004

Opdrachtgever: Dhr. J.J. Haring
General Manager Facility Services
Luchtverkeersleiding Nederland
Stationsplein Zuid-West 1001
1117 CV Schiphol-Oost

Docentbegeleidster: Mevr. Y. Burg
Medebeoordelaar: Dhr. J. Hafkemeijer
Opleiding: Facility Management
Haagse Hogeschool
Sector economie & Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Periode onderzoek: januari 2004 t/m juni 2004



Auteursreferaat

In het kader van de kostenreductie is er een kwalitatief onderzoek verricht naar de opbrengsten en mogelijkheden, die een verdere uitbesteding van de afdeling **Facility Services** met zich meebrengt. De onderzoeksvraag is opgesteld naar aanleiding van literatuuronderzoek en door analyse van de huidige situatie.

De onderzoeksvraag is: “Op welke wijze kan een **verdere uitbesteding** van de afdeling **Facility Services** een substantiële bijdrage leveren aan de **financiële doelstellingen**, die voortkomen uit de visie van *Luchtverkeersleiding Nederland*?”

De **doelstelling** van het **onderzoek** is het geven van advies aan de directie van LVNL en de General Manager Facility Services om al dan niet de afdeling Facility Services verder uit te besteden, rekening houdend met de gegeven randvoorwaarden die gesteld worden aan de dienstverlening.

Conclusie: In de huidige situatie is een **verdere uitbesteding** van Facility services **niet aan te bevelen**. Bij een verdere **Europese samenwerking** zal het **uitbesteden** van facilitaire diensten **aantrekkelijker** worden.

Aanbeveling: In de **huidige situatie** kunnen de **reeds uitbestede diensten** ondergebracht worden **in een maincontract** bij een zogenaamde multi-service supplier. Dit levert een **verhoging** van de **flexibiliteit** op. Bij een verdere Europese samenwerking kunnen de **arbeidsintensieve diensten**, die nu nog in eigen beheer zijn, **in** dit **maincontract toegevoegd worden**.

In de bijlagen zijn o.a. de interviews en financiële onderbouwingen opgenomen

Managementsamenvatting

LVNL is een ZBO. Het primaire proces is het leveren van luchtverkeersleidingdiensten. Het grootste deel van de inkomsten komt binnen via de tarieven, die aan de luchtvaartmaatschappijen worden berekend.

Door ontwikkelingen in de macro-omgeving – aanhoudende recessie en een verdere Europese samenwerking - heeft LVNL een primair proces nodig dat snel anticipeert. De macro-economische ontwikkelingen hebben geleid tot een herdefiniëring van de visie van LVNL: kostenreductie en (kosten)flexibilisering zijn een noodzaak. Het facilitaire proces kan hierbij niet achterblijven:

“Op welke wijze kan een verdere uitbesteding van de afdeling Facility Services een substantiële bijdrage leveren aan de financiële doelstellingen, die voortkomen uit de visie van Luchtverkeersleiding Nederland?”

In de huidige situatie zijn de volgende diensten uitbesteed: schoonmaak, groenvoorziening, ongediertebestrijding en glasbewassing bij verschillende leveranciers. Daarnaast is 80% van het preventief en correctief onderhoud van de gebouwinstallaties ondergebracht bij verschillende single-service suppliers. Door de huidige uitbestede single services in één maincontract te bundelen, is er een verhoging van de flexibiliteit te verwezenlijken. Daarnaast is een vergroting van de flexibiliteit te realiseren door een natuurlijke afvloeiing. De relatieve vergrijzing binnen de organisatie vergroot deze afvloeiing.

Maincontracting in de vorm van een facilitair makelaar levert weinig toegevoegde waarde voor LVNL. De outplacementmogelijkheden bij zowel een facilitair makelaar als een managing partner zijn miniem. De sociale consequenties hierbij zijn hoog, waardoor er geen kostenvoordelen te verwachten zijn. Een maincontract aangaan met een managing partner is daarnaast ook niet mogelijk, aangezien LVNL haar specialistische kennis niet uit handen wil geven.

Gezien de huidige situatie is een verdere uitbesteding niet aan te bevelen. Doordat LVNL BTW moet betalen over de in te kopen diensten en deze niet kan terugvorderen van de fiscus, is het niet aantrekkelijk om de afdeling FS verder uit te besteden. Daarnaast veroorzaakt de huidige rechtspositieregeling een belemmering in de beoogde flexibiliteit. De transitiekosten bij het uitbesteden van diensten kunnen vrij hoog oplopen, uitgaande van het worst-case scenario.

Het doorvoeren van veranderingen binnen LVNL hebben altijd weinig tot geen kans van slagen gehad. Dit komt grotendeels, doordat er geen noodzaak aanwezig was tot veranderen. De verdere Europese samenwerking brengt hier verandering in.

Bij een verdere Europese samenwerking is de kans groot, dat er een andere BTW-constructie van toepassing zal zijn. Hierdoor zal uitbesteden veel aantrekkelijker worden. Door de Europese samenwerking wordt LVNL gedwongen haar personeelsbestand in te krimpen. Het uitbesteden van de uitvoerende diensten staat hierbij voorop. De europeanisering zal ook tot gevolg hebben, dat de rechtspositie van de medewerkers binnen LVNL zal veranderen. Een veranderde BTW-constructie en een minder riant rechtspositie geven LVNL de mogelijkheid haar flexibiliteit te verhogen. In deze situatie kunnen een aantal diensten bij een multi-service supplier ondergebracht worden. Hierbij moeten de gewenste service- en kostenniveaus, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden contractueel vastgelegd worden. Daarnaast moet de maincontractor verplicht worden het proces transparant te houden.

Voorwoord

Ik weet het nog heel goed, alsof het de dag van gisteren was. Ik zat in het eerste jaar van de opleiding Facility management aan de Haagse Hogeschool. Een vierdejaars studente, kwam gillend van enthousiasme een lokaal uit rennen, omdat zij haar afstudeeropdracht succesvol had afgerond. De gedachte die hierbij in mij op kwam, was: “ Over drie jaar sta ik daar ook.” De jaren zijn voorbij gevlogen. Na drie en een half jaar op school te hebben gezeten en twee stages te hebben gelopen was het tijd om aan een afstudeeronderzoek te beginnen.

De afstudeer periode is een intensieve periode, waarin je eigenlijk geheel alleen aan een onderzoek werkt. Het is daarom wel enigszins van belang, dat je als student(e) een onderwerp uitkiest of een organisatie uitzoekt die je ligt. Dit is in de praktijk echter makkelijker gezegd dan gedaan, want vindt maar eens een bedrijf wat de moeite wil nemen om een student(e) te begeleiden bij zo'n groot en langdurig onderzoek.

In de afgelopen periode heb ik bij Luchtverkeersleiding Nederland binnen de afdeling Facility Services een kwalitatief onderzoek verricht. Luchtverkeersleiding Nederland is een leuke organisatie, waar je heel veel kan leren. Daarnaast heb ik ontzettend veel kennis opgedaan over uitbesteden: zowel de mogelijkheden als de beperkingen.

Met veel plezier kijk ik terug naar de interviews. Het is fijn om te zien dat veel organisaties bereid zijn om tijd vrij te maken voor een interview. Bij deze wil ik de volgende mensen bedanken:

- Dhr. H. Driessen van Johnson Controls IFM
- Dhr. R. Verbeek, Directeur, Facicom Maincontracting
- Dhr. J. de Schepper, Facility coördinator, Campina Nederland
- Mevr. K. Tibben, Facility Manager, business unit Passenger, Schiphol Group
- Dhr. R. Boesjes, Commercieel Directeur Facility Services, ISS Nederland
- Dhr. J. de Jeu, consultant, Twijnstra Gudde
- Dhr. W.M. Munter, Facility Manager, FacilityFORCE

Deze uitdagende en leerzame afstudeerperiode is hoofdzakelijk mogelijk gemaakt door mijn begeleider dhr. J.J. Haring.

Zijn enthousiasme, stimulans en kennis hebben mij op menig momenten gemotiveerd om er alles uit te halen, wat mogelijk was tijdens deze afstudeerperiode. Heel erg bedankt voor alles!

Daarnaast wil ik alle FS medewerkers bedanken voor de gezellige werksfeer.



Vanuit de Haagse Hogeschool ben ik op een goede wijze begeleid door mevr. Y. Burg. Haar manier van begeleiden was recht door zee en helder. Daarnaast heeft mijn medebeoordelaar dhr. J. Hafkemeijer mij geholpen met zijn bedrijfseconomische deskundigheid. Aangezien zij meerdere studenten moeten begeleiden, stond ik echt versteld te kijken, dat de feedback door beide begeleiders op een snelle manier gegeven werd. Bedankt voor deze fijne begeleiding!

Tot slot wil ik mijn vrienden en studiegenoten bedanken voor de steun gedurende het afgelopen jaar.

Schiphol Oost, 12 mei 2004

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Het Onderzoek.....	3
1.1 De probleemstelling en doelstelling	3
1.2 Relevantie onderzoek.....	3
1.3 Afbakening onderzoeksgebied	4
1.4 Onderzoeksverantwoording	5
1.4.1 Theoretisch onderzoek	5
1.4.2 Empirisch onderzoek	5
1.5 Doelgroep	6
1.6 Conclusie	6
2. Luchtverkeersleiding Nederland.....	7
2.1 De geschiedenis van de Luchtverkeersleiding Nederland	7
2.2 Algemene organisatiekenmerken	8
2.3 Organisatiestructuur.....	8
2.3.1 De professionele bureaucratie volgens Mintzberg	9
2.4 Organisatiecultuur.....	10
2.4.1 Ambtenarencultuur	10
2.4.2 ‘Verboden fouten te maken’	11
2.5 Conclusie	11
3. Macro-Omgeving.....	12
3.1 Recessie in Nederland.....	12
3.2 Europese samenwerking	13
3.3 Rol Facility Services.....	14
3.4 Conclusie	14
4. Facility Services	15
4.1 Facility Services: plaatsing in de organisatie	15
4.2 Uitbestede diensten	16
4.3 Klanttevredenheid.....	17
4.4 Knelpunten	17
4.5 Conclusie	19
5. Uitbesteden.....	20
5.1 Afwegingen uitbesteden	20
5.1.1 Diensten & Beheer	21
5.1.2 WEB	22
5.1.3 Bewaking.....	23
5.1.4 Documentair Services Center	23
5.1.5 Bedrijfsrestaurant	24
5.2 Uitbestedingsvormen.....	25
5.3 Maincontracting	26
5.3.1 Conjunctuur en de aanleiding tot maincontracting	27
5.3.2 Kosten maincontractor	28
5.3.3 Toekomstontwikkeling.....	28
5.3.4 Maincontractingsvormen	29
5.4 Verzelfstandigen van Facility Services.....	32
5.5 Ervaringen met verregaande uitbesteding	34
5.5.1 Divisie Campina Nederland	34
5.5.2 Schiphol Group business unit Passengers.....	35
5.5.3 Ziekenhuisinstellingen.....	35
5.5.4 FacilityFORCE.....	36

5.6 Conclusie	37
6. Conclusie.....	38
7. Aanbevelingen.....	42
7.1 In de huidige situatie	42
7.2 Bij verdere Europese samenwerking.....	43
Literatuurlijst	45

Figuren

Figuur 1 Mate van uitbesteden bij de verschillende uitbestedingsvormen

Figuur 2 Luchtruim verticaal

Figuur 3 Organigram geeft de vier Directoraten en stafafdelingen in een overzicht weer.

Figuur 4 De professionele bureaucratie van de LVNL

Figuur 5 Organigram Facility Services

Figuur 6 Multi-service supplier

Figuur 7 Facilitair makelaar

Figuur 8 Total facility management: managing partner

Figuur 9 Succesvolle implementatie zelfstandig Facilitair Bedrijf

Inleiding

Ter afronding van de HBO-opleiding Facility Management dient elke student een onderzoek te doen. Hierbij gaat het om het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem en het schrijven van een adviesrapport in de vorm van een scriptie.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Luchtverkeersleiding Nederland en heeft plaatsgevonden binnen de afdeling Facility Services. In dit adviesrapport zal Luchtverkeersleiding Nederland worden aangeduid als LVNL en voor Facility Services – een afdeling van het directoraat Corporate Resources Management – zal de afkorting FS gehanteerd worden.

LVNL wordt geconfronteerd met een daling van het aantal vliegbewegingen.

De verwachting is, dat deze neerwaartse trend nog enkele jaren kan voortduren. Daarnaast wordt LVNL de komende jaren betrokken in verdergaande Europese samenwerking (Single European Sky programma van de EU). Deze ontwikkelingen dwingen LVNL een financieel gezonde organisatie te zijn. Dit is vertaald naar twee financiële doelstellingen; voor de korte termijn kostenreductie en voor de lange termijn kostenbeheersing.

Van de bedrijfsondersteunende functies, waaronder ook FS, wordt voor de realisatie van de financiële doelstellingen een substantiële bijdrage verwacht.

De kostenreductie moet worden gerealiseerd door procesoptimalisatie en waar mogelijk een reductie van kwaliteit en kwantiteit van geleverde ondersteunende producten en diensten.

Het primaire proces 'luchtverkeersleidingdienstverlening' mag hierdoor niet worden aangetast.

De kostenbeheersing (flexibiliteit in kosten) kan gerealiseerd worden door (zoveel mogelijk) de (uitvoerende) ondersteunende functies uit te besteden. Uitbesteding van deze functies lijkt financieel aantrekkelijk, aangezien de salarissen voor deze functies in de markt ca. 20% lager liggen¹. Het probleem, waar LVNL echter over struikelt, is dat zij over de meeste ingekochte producten en diensten 19% BTW betaalt en deze niet kan terugvorderen van de fiscus.

Tevens veroorzaakt de huidige rechtspositieregeling een beperking van de mobiliteit van de medewerkers (wachtgeldregeling qua hoogte en duur ver boven het niveau van de markt). Naar aanleiding hiervan heeft de afdeling FS besloten om te kijken of maincontracting of verzelfstandiging deze problemen geheel of deels kan oplossen. Uiteraard moeten hierbij de financiële doelstellingen van LVNL nagestreefd worden.

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

"Op welke wijze kan een verdere uitbesteding van de afdeling Facility Services een substantiële bijdrage leveren aan de financiële doelstellingen, die voortkomen uit de visie van Luchtverkeersleiding Nederland?"

Binnen dit onderzoek zal de nadruk vooral liggen op de afweging van de diverse consequenties, die een verdere uitbesteding van de afdeling FS met zich meebrengt.

Het eindresultaat bestaat uit een adviesrapport. Het advies wordt gegeven d.m.v. het beantwoorden van een aantal subprobleemstellingen, die besproken worden in hoofdstuk 1.

De structuur is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 1 wordt het onderzoek beschreven en vindt de verantwoording van het onderzoek plaats.
- Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de huidige situatie van LVNL beschreven en tevens geanalyseerd volgens de typologie van Mintzberg.

¹ Onderzoeksbureau AWVM heeft een onderzoek verricht naar de salarissen van LVNL t.o.v de markt in augustus 2003

- In hoofdstuk 3 wordt de omgeving van LVNL besproken. Hierbij worden de macro-economische ontwikkelingen, die van invloed zijn op de organisatie en die tevens het belang van het onderzoek aangeven, genoemd en beschreven.
- In hoofdstuk 4 wordt de huidige situatie van de afdeling Facility Services weergegeven.
- In hoofdstuk 5 worden de mogelijkheden en consequenties bij uitbesteding per onderafdeling van Facility Services afgewogen. De uitbestedingsvormen worden besproken en toegespitst op LVNL. Het verrichte marktonderzoek bij de facilitaire dienstverleners en de afnemers komt in dit hoofdstuk ook aan de orde.
- In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken d.m.v. het beantwoorden van de subprobleemstellingen.
- In hoofdstuk 7 worden aanbevelingen gedaan omtrent de te nemen stappen.

1. Het Onderzoek

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de inhoud en uitvoering van het onderzoek. Aan de hand van de probleemstelling zijn meerdere vragen opgesteld. Deze worden met behulp van de onderzoeksresultaten beantwoord.

1.1 De probleemstelling en doelstelling

Teneinde het onderzoek te kunnen verrichten is uiteindelijk de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze kan een verdere uitbesteding van de afdeling Facility Services een substantiële bijdrage leveren aan de financiële doelstellingen, die voortkomen uit de visie van Luchtverkeersleiding Nederland?”

Deze probleemstelling wordt onderzocht door deze onder te verdelen in concrete subprobleemstellingen. De subprobleemstellingen geven structuur aan het onderzoeksproces en tevens genereren ze gegevens voor het realiseren van de opdracht. Hieronder zijn de subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Wat is LVNL en hoe is zij in de huidige situatie georganiseerd?
2. Welke macro-economische ontwikkelingen zijn van invloed op de organisatie van LVNL ?
3. Hoe is Facility Services in de huidige situatie georganiseerd?
4. Welke eisen stelt de directie van LVNL aan de facilitaire dienstverlening?
5. Wat zijn de opbrengsten voor LVNL bij een verdere uitbesteding van Facility Services?
6. Hoe gaat het er aan toe bij andere bedrijven? Waarom hebben zij gekozen voor een verregaande uitbesteding van de facilitaire dienst? Hoe is de realiteit?
7. Is een verdere uitbesteding van de afdeling Facility Services aan te bevelen en is hier draagvlak voor bij de directie en de interne klanten?

De antwoorden op deze vragen leiden uiteindelijk tot de doelstelling van deze afstudeerscriptie, die als volgt opgesteld is:

*“Het geven van advies aan de directie en de General Manager Facility Services om al dan niet de afdeling Facility Services verder uit te besteden, rekening houdend met de gegeven randvoorwaarden, die gesteld worden aan de dienstverlening: **“het primaire proces luchtverkeersleiding mag onder geen enkel beding schade ondervinden van veranderingen binnen de organisatie .”***

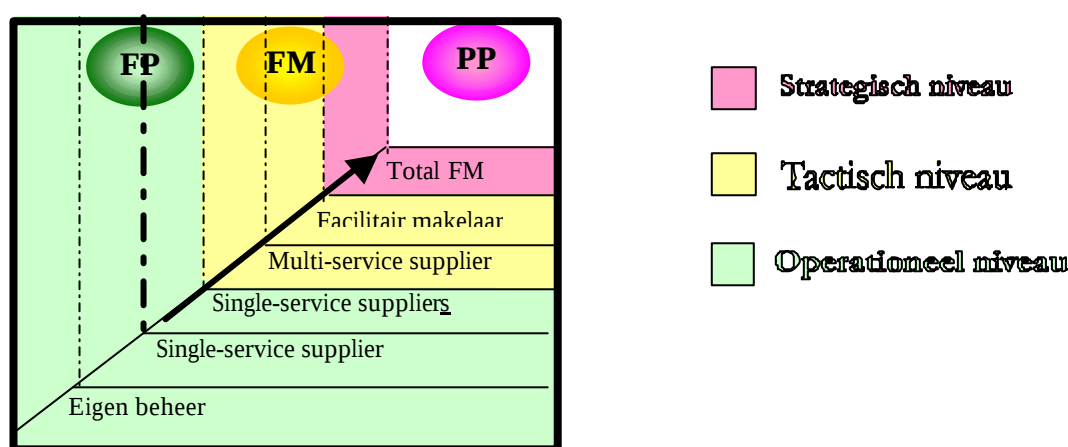
1.2 Relevantie onderzoek

De laatste jaren is het uitbesteden van de facilitaire dienst, hetzij een aantal diensten of integraal, steeds meer toegenomen. Steeds meer bedrijven wegen de diverse mogelijkheden van uitbesteden af ten opzichte van de huidige situatie. Uit een recent onderzoek van de vereniging Facility Management Nederland is naar voren gekomen, dat de interesse voor ‘outsourcing’ in 2004 bijna is verdubbeld in vergelijking met 2002. De recessie, waar Nederland zich nu in bevindt, is de grootste oorzaak van deze verdubbeling.

1.3 Afbakening onderzoeksgebied

Aangezien een aantal afzonderlijke diensten (single services) reeds zijn uitbesteed, wordt er nu gekeken naar de mogelijkheden die maincontracting en verzelfstandiging FS bieden om de gewenste kostenreductie en flexibiliteit te realiseren. Hierbij moeten er een afweging gemaakt worden over de taken, die uitbesteed kunnen worden. Het magazijn is buiten het onderzoek gelaten, aangezien deze oorspronkelijk bij de afdeling Purchasing (inkoop) hoort. Daarnaast wil de opdrachtgever graag weten, wat organisaties bij een verregaande uitbesteding ondervinden. Op deze manier kan er gekeken worden of een verdere uitbesteding een werkelijke kostenreductie en flexibiliteit met zich meebrengt. Er is hier sprake van een kwalitatief onderzoek.

Onderstaand model wordt gebruikt om aan te geven wat er met een 'verdere' uitbesteding van de afdeling FS wordt bedoeld:



Figuur 1 Mate van uitbesteden bij de verschillende uitbestedingsvormen

De mate van uitbesteding bij de afdeling FS in de huidige situatie is met een vetgedrukte stippellijn aangegeven. Tevens geeft de vetgedrukte pijl aan welke uitbestedingsmogelijkheden in het onderzoek onder de loep worden genomen.

De verticale gestreepte lijnen geven aan in welke mate facilitaire productie (FP) en facilitair management (FM) uitbesteed zijn bij de verschillende uitbestedingsvormen. Tevens geeft het model weer op welk niveau de dienstverleners zich richten en tevens acteren. Ter verduidelijking van de begrippen facilitair management en facilitaire productie worden de definities weergegeven.

Facility management wordt in de recent gepubliceerde norm NEN 2748 gedefinieerd als:

“een algemene managementfunctie, verantwoordelijk (binnen centrale kaders van beleid van de organisatie) voor de faciliteit als resultaat van planning en coördinatie van ondersteunende processen, gericht op de bevordering van het succes van het primaire proces van de betreffende organisatie”.

Facilitaire productie is de uitvoering van de planning en coördinatie van de ondersteunende processen.

1.4 Onderzoeksverantwoording

Om de probleemstelling en de subprobleemstellingen te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden. Dit zijn het theoretische onderzoek en het empirisch onderzoek. Hieronder worden deze twee methoden uitgebreider besproken.

1.4.1 Theoretisch onderzoek

Voor bijna alle subprobleemstellingen is theoretisch onderzoek verricht. Voor het theoretische onderzoek zijn boeken, tijdschriften, publicaties en internetpagina's geraadpleegd. Er is veel tijd in het literatuuronderzoek gestoken om een duidelijk beeld te krijgen over de verschillende uitbestedingsvormen en de daarbij horende voor- en nadelen. Ook voor de opdrachtgever is het van belang om over een goed theoretisch kader te beschikken. Het theoretisch onderzoek is verweven met het empirisch onderzoek. Hierbij is het voor de opdrachtgever in een oogopslag te zien welke mogelijkheden een verdere uitbesteding van de afdeling FS biedt.

LVNL is geanalyseerd aan de hand van de theorieën van Mintzberg (1979). De reden voor deze analyse heeft betrekking op de complexiteit en de zekere 'ongrijpbaarheid', die de LVNL kenmerken. Om die reden is het belangrijk om de huidige structuur te analyseren en daardoor meer grip te krijgen op de organisatie.

Voor mijn advies is het van belang om rekening te houden met de cultuur van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om te zien, waar veel weerstand heerst met betrekking tot een verdere uitbesteding van diensten. Is er wel draagvlak voor een verdere uitbesteding van de afdeling FS?

1.4.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is onderzoek waarbij je door waarneming vaststelt, wat zich in de werkelijkheid afspeelt (Baarda & Goede, 1997). Er zijn diverse halfgestructureerde interviews gehouden. Hier is voor gekozen omdat het de mogelijkheid tot doorvragen biedt.

De oriënterende interviews hadden als doel het vaststellen van de huidige situatie en het inventariseren van de knelpunten van de afdeling FS. De 'topic' interviews hadden als doel, het (beperkt) inventariseren van de wensen met betrekking tot de gewenste situatie en de meningen van betrokkenen over uitbesteden van afzonderlijke diensten van de afdeling FS.

Voor de externe interviews is er gekozen voor organisaties die tot maincontracting dan wel tot externe verzelfstandiging zijn over gegaan. De interviews zijn afgenomen met als doel meer inzicht te krijgen over de uitwerking – problemen en successen - van maincontracting en externe verzelfstandiging in de praktijk.

Er is ook gekozen voor het interviewen van facilitaire dienstverleners, ISS Nederland en twee maincontractors: Johnson Controls IFM en Facicom Maincontracting. Doordat deze drie dienstverleners op verschillende niveaus acteren, zijn verschillende visies te verwachten.

Gezien de huidige recessie is er aan de maincontractors gevraagd of er een verband is aan te wijzen tussen de fluctuaties van de economie en de aanleiding tot maincontracting. Bij ISS NL en Facicom Maincontracting is er een interview gehouden met de directeuren van het bedrijf, respectievelijk dhr. R. Boesjes en dhr. R. Verbeek. Directeuren interviewen heeft als voordeel, dat zij op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf. Het verschil tussen beide directeuren is dat er bij ISS NL met een commercieel directeur gesproken is en bij Facicom Maincontracting met de Algemene directeur. Bij Johnson Controls IFM is er een interview gehouden met de manager van de afdeling Business Development: dhr. H. Driessen.

Het vinden van bedrijven die aan maincontracting doen, was niet zo makkelijk. Na lang zoeken op internetsites en medestudenten te hebben gesproken, zijn de divisie Campina NL en Schiphol Group business unit Passengers naar voren gekomen. Door twee vormen van maincontracting naast elkaar te zetten, kon er een vergelijking gemaakt worden in hoeverre de opdrachtgever belast wordt met facilitaire vraagstukken.

Doordat ziekenhuizen non-profitinstellingen zijn, met een overeenkomstige organisatiestructuur en -cultuur als LVNL (professionele bureaucratie), is er ook gekozen voor een interview met J. de Jeu (partner van Twijnstra Gudde). De ontwikkelingen van ziekenhuizen op het gebied van uitbesteden van de facilitaire dienst – met name maincontracting en verzelfstandiging – zijn hierbij aan bod gekomen.

De facilitaire organisatie van NedLLoyd is een paar jaar geleden verzelfstandigd en draagt nu de naam FacilityFORCE. Om de aanleiding tot en de consequenties van het verzelfstandigen te achterhalen, heb ik een interview gehouden met dhr. Munter: facility manager van FacilityFORCE (facility manager van het jaar 2001).

1.5 Doelgroep

Deze scriptie is in eerste instantie relevant voor de directie van LVNL en de General Manager FS. De toepasbaarheid beperkt zich niet tot de specifieke situatie van LVNL. Deze scriptie kan ook door andere non-profitinstellingen, met een vergelijkbare organisatiestructuur en organisatiecultuur als LVNL, gebruikt worden bij het maken van een dergelijke afweging. Daarnaast zijn de docenten die dit onderzoek hebben begeleid en de scriptie moeten beoordelen een belangrijke doelgroep.

1.6 Conclusie

De interesse van bedrijven in uitbesteden is de laatste paar jaren flink gestegen. Ook LVNL wil de diverse mogelijkheden van uitbesteden afwegen ten opzichte van de huidige situatie. De probleemstelling van dit rapport luidt als volgt:

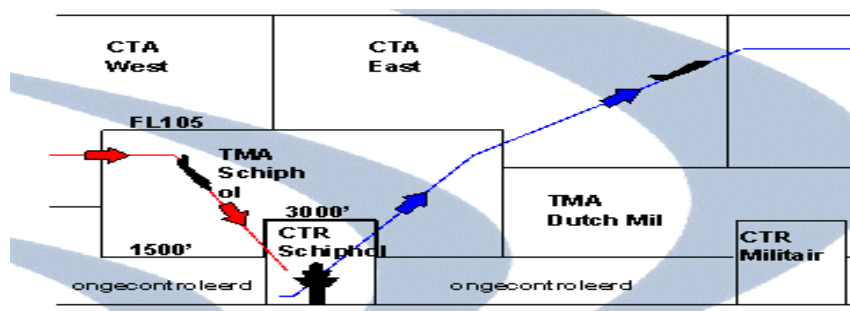
“Op welke wijze kan een verdere uitbesteding van de afdeling Facility Services een substantiële bijdrage leveren aan de visie van LVNL?”

Naast de probleemstelling zijn er zeven subprobleemstellingen geformuleerd, die in de hoofdstukken aan de orde komen.

Om antwoord te krijgen op de probleemstelling en de subprobleemstellingen is er zowel theoretisch als empirisch onderzoek gedaan.

In dit hoofdstuk wordt LVNL in al haar facetten weergegeven. Dit is gedaan aan de hand van een algemene beschrijving van de organisatie en een interne analyse aan de hand van de typologie van Mintzberg (1979).

In de jaren dertig is de organisatie Luchtverkeersbeveiliging Nederland (LVB) opgericht als onderdeel van het Ministerie van Verkeer & Waterstaat. De hoofdtak van deze directie was voornamelijk de 'Berichtendienst: het berichten van het luchtverkeer. Bij het verschijnen van de eerste vliegtuigen werden er al snel maatregelen genomen om de verkeersveiligheid zo goed mogelijk te verzekeren. Rond 1930 verschenen op de vliegvelden Schiphol en Rotterdam-Waalhaven de eerste verkeerstorens. Vanuit deze verkeerstorens werden, met behulp van lichtseinen, aanwijzingen gegeven aan vertrekkende en aankomende vliegtuigen. De uitvinding van de radio leidde tot de oprichting van de eerste luchtvaartradiostations. Naarmate het vliegtuig meer gebruiksmogelijkheden ging bieden, ontstond en groeide de behoefte aan gedragsregels en technische hulpmiddelen ter beveiliging van het vliegtuig. Op 1 maart 1986 nam Eurocontrol, de Europese luchtverkeersleiding, de leiding van het vluchtniveau 30.000 voet (7,3 km) en hoger in Nederland over.



Rode lijn: hoogte van de aaningsroute van een vliegtuig.
Blauwe lijn: hoogte van de opstijginglijn van een vliegtuig.

Tot een hoogte van 7,3 km is LVNL verantwoordelijk voor het vliegverkeer (m.u.v. de militaire luchthavens) en vanaf 7,3 km hoogte leidt Eurocontrol het vliegverkeer boven Nederland.

Figuur 2 *Luchtruim verticaal*

Door de grote coördinatieproblemen, die het scheidingsvlak tussen het lagere en het hogere luchtruim boven Nederland teweegbracht, speelde de Nederlandse regering in eerste instantie met de gedachte de gehele luchtverkeersleiding in het lagere luchtruim aan Eurocontrol over te dragen.

Het verschil in inkomen tussen de naar Eurocontrol vertrekkende collega's en de achterblijvers was meer dan 30%. Deze situatie schepte veel onrust bij het verkeersleidingpersoneel en gaf in 1986 aanleiding tot het voeren van 'sick-out' acties. Dit is de zogenaamde onderhandelingsziekte waarbij luchtverkeersleiders zich massaal ziek meldden en thuisbleven. Een algemene salarisverhoging voor het gehele personeel met daarop een extra verhoging voor de verkeersleiders, bracht de rust weer terug. Inmiddels werd op politiek niveau besloten de Nederlandse Luchtverkeersbeveiliging te verzelfstandigen, zodat de salarisafspraken gerealiseerd konden worden. In 1993 is de LVB omgevormd naar een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO).

Het feit dat LVNL haar taken uitvoert als ZBO betekent dat de Minister van Verkeer en Waterstaat eindverantwoordelijk is en om deze verantwoordelijkheid goed in te vullen is er een wettelijke Kwaliteits- en Veiligheidsregeling in het leven geroepen (Sociaal Jaarverslag, 2002).

Daarnaast werd verwacht dat een verzelfstandiging ten goede zou komen aan het functioneren van de organisatie. In een verzelfstandigde positie kan de organisatie sneller reageren op veranderingen in de vraag naar diensten en zou er meer inzicht zijn in de kosten en opbrengsten, wat zou leiden tot een grotere flexibiliteit en een efficiëntere werkwijze. Bureau Berenschot (managementadviesbureau) gaf het advies aan de LVB om de verzelfstandiging verder vorm te geven en van de ambtelijke manier van werken over te gaan op een meer bedrijfsmatige werkwijze. Tot op de dag van vandaag (2004) is de ambtelijke manier van werken nog heel sterk aanwezig. In 1998 wordt de naam Luchtverkeersbeveiliging veranderd in Luchtverkeersleiding Nederland, omdat deze laatste benaming de kerntaak van de organisatie beter beschrijft (Sociaal Jaarverslag, 2002).

2.2 Algemene organisatiekenmerken

Internationaal gezien is de LVNL een kleine organisatie. Toch neemt de LVNL een vooraanstaande positie tussen de andere Europese luchtverkeersleidingen in, omdat het in staat is het vliegverkeer op en rond het complexe Schiphol te leiden. De organisatie heeft op dit moment 1032 medewerkers in dienst. Er zijn ongeveer 300 luchtverkeersleiders en rond de 180 managers werkzaam bij de LVNL (Sociaal Jaarverslag, 2003).

In het strategieplan 2001-2006 werd de missie van LVNL beschreven:

“het door samenwerken tegemoet komen aan de groeiende vraag naar luchtverkeersleiding, met instandhouding van het huidige veiligheidsniveau.”

Dit werd vertaald in de LVNL slogan **Teamwork in Aviation**. De missie van de organisatie is het luchtverkeer veilig, efficiënt en milieubewust te leiden. Vanwege een herdefiniëring van de visie, wordt de missie aangepast.

In het Sociaal Jaarverslag (2002) wordt de primaire taak van LVNL omschreven als:

‘het op veilige, efficiënte en milieubewuste wijze afhandelen van het Nederlandse burgerluchtverkeer.’

Deze primaire taak vormt tevens de eerste inkomstenbron voor de LVNL. Het overgrote deel van de inkomsten komt binnen via tarieven, die voor de luchtverkeersleidingdiensten aan de luchtvaartmaatschappijen worden berekend. Kortom, LVNL is verantwoordelijk voor het beheer van het civiele luchtruim en alles wat daarbij komt kijken (zie bijlage 1).

2.3 Organisatiestructuur

De luchtverkeersleiders worden ondersteund door een groot aantal secundaire afdelingen. De opdracht valt onder het directoraat CRM afdeling FS.

Corporate Resources Management (CRM): staat garant voor de integrale, interne dienstverlening als het gaat om huisvesting, financiën, informatievoorziening en externe verwerving van goederen en diensten. CRM is beleidsbepalend op de gebieden: Facility Services, Accounting, Control, Purchasing (Inkoop) en IT en is verantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van de daarbij behorende processen, methoden en hulpmiddelen.²

² www.lvnl.nl/nl/overlvnl/structuur/index.html

Corporate Resources Management is een van de vier directoraten binnen de organisatie. Voor een organigram van de gehele organisatie van LVNL met de daarbij horende toelichting kan men vinden in bijlage 2.



Figuur 3 Organigram geeft de vier Directoraten en stafafdelingen in een overzicht weer.

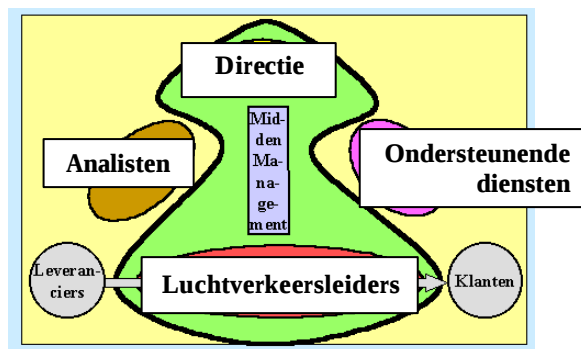
2.3.1 De professionele bureaucratie volgens Mintzberg

De structuur van een organisatie wordt door Mintzberg (1979) gedefinieerd als het totaal van de verschillende manieren, waarop het werk in afzonderlijke taken verdeeld is en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd. De basiselementen van de organisatie zoals Mintzberg deze onderscheid zijn benoemd en ingevuld in bijlage 3.

De wijze waarop basiselementen van de organisatie met elkaar samenhangen en de wijze waarop het werk gecoördineerd is, leiden volgens Mintzberg (1979) tot verschillende configuratievormen. De volgende redenen zijn daarvoor aan te dragen:

Om goed te functioneren is de LVNL afhankelijk van de vaardigheden en de kennis van de luchtverkeersleiders, die de luchtverkeersleidingdiensten leveren. De macht is verbonden aan de kunde en dat zorgt ervoor dat het hoofdbestanddeel van de professionele organisatie wordt gevormd door de uitvoerende kern. Zij proberen dan ook gezamenlijke vrijheid van handelen te verkrijgen over de administratieve beslissingen die hen betreffen (voorbeelden zijn zeggenschap over aannamebeleid en promotieregelingen). De ondersteunende diensten zijn bij elkaar groter dan de uitvoerende kern en vormen een 'top down' machinebureaucratie binnen de organisatie; zij worden met strakke hand beheerd vanuit de top. Tussen deze strakke structuur zitten de luchtverkeersleiders, de professionals, die zonder in deze structuur deel te nemen, wel invloed uitoefenen. Deze manier van structurering is te kenmerken als een professionele bureaucratie. Voorbeelden die Mintzberg (1983) geeft van professionele bureaucratie zijn: universiteiten (professionals zijn de wetenschappelijke medewerkers, docenten en hoogleraren) en ziekenhuizen (professionals zijn de artsen).

Figuur 4 laat zien hoe deze configuratievorm er in de LVNL-situatie uit ziet.



Figuur 4 De professionele bureaucratie van de LVNL (gebaseerd op Mintzberg, 1983)

De bestuurders spelen binnen deze organisatievorm een dubbelrol: aan de ene kant moeten ze de autonomie van de luchtverkeersleiders beschermen en afschermen tegen de druk van buitenaf en aan de andere kant moeten ze deze buitenstaanders overhalen de organisatie te steunen, zowel moreel als financieel. In de professionele bureaucratie valt de macht toe aan de professionals (luchtverkeersleiders), die in eerste instantie hun eigen beroep willen uitoefenen en hun onmisbaarheid gebruiken om invloed te hebben op het bestuurlijk werk. Maar benadrukt moet worden dat deze macht geen vrijbrief is: de professionele bestuurder behoudt zijn macht alleen zolang de professionals vinden, dat hij hun belangen effectief dient (Mintzberg, 1979).

Het laatste kenmerk van de professionele bureaucratie is dat sommige professionals, dankzij hun vrijheid van handelen, de behoefte van de organisatie negeren. De loyaliteit van de luchtverkeersleider ligt bij hun beroep, niet bij de plaats waar ze dat beroep toevallig uitoefenen.

2.4 Organisatiecultuur

De LVNL is zich bewust van het feit dat de organisatiecultuur van de LVNL ook wel als ambtenarencultuur bestempeld wordt.

2.4.1 Ambtenarencultuur

In 2000 is een onderzoek naar de cultuur en werkwijze van de LVNL uitgevoerd door Arthur Dee Little, een managementadviesbureau. Over de cultuur van de LVNL wordt gezegd dat het te typeren is als:

- Bureaucratisch
- Verkokerd
- Te veel gericht op deelbelangen

Een aanzienlijk deel van het personeel is al ruim 25 jaar werkzaam bij LVNL.

Veranderingsgezind zijn zij om deze reden absoluut niet. Veranderingen hebben het karakter van dikke stroop: het beweegt langzaam, het plakt en keert uiteindelijk terug naar zijn oude vorm. Er heerst een cultuur van: “We doen het al jaren zo en waarom zouden wij dat moeten veranderen!”

2.4.2 'Verboden fouten te maken'

Een belangrijk aspect van de cultuur van de LVNL vormt de werkgedachte van de groep luchtverkeersleiders. Zij zijn vanaf de eerste dag ermee geconfronteerd dat het maken van fouten fatale gevolgen kan hebben. Het vermijden van vliegtuigbotsingen in het luchtruim en op het vliegveld is de primaire taak van de LVNL. Deze manier van denken, dat het maken van fouten tot fatale gevolgen kan leiden, is doorgesijpeld naar de rest van de organisatie. Het is namelijk een feit dat luchtverkeersleiders op verscheidene managementfuncties van de ondersteunende diensten hebben plaatsgenomen. Op deze plekken in de organisatie heerst, door de achtergrond van de luchtverkeersleiders, ook het 'fouten maken is verboden' – gevoel. Als je niets anders hebt geleerd dan het voorkomen van fouten dan is het moeilijk om van daaruit zelfstandig de gedachtesprong te maken naar een 'fouten maken is niet erg' – cultuur. Dit belemmert de gedachte van een lerende organisatie en zorgt ervoor dat openheid en vertrouwen in het geding komen. De LVNL heeft geprobeerd om daar iets aan te doen. Door in de toekomst meer managers van 'buitenaf' aan te stellen, hoopt de organisatie deze omslag te realiseren. Alleen de economische recessie waarin Nederland en vooral de luchtvaart zich nu bevindt, heeft gezorgd voor een vacaturestop bij organisaties en ook – sinds mei 2003 -bij LVNL. Hierdoor worden er mensen van intern herplaatst of vacatures worden niet opgevuld.

2.5 Conclusie

LVNL is een Zelfstandig Bestuurs Orgaan. Het primaire proces is het leveren van luchtverkeersleidingdiensten. Het grootste deel van de inkomsten komt binnen via de tarieven, die aan de luchtvaartmaatschappijen worden berekend. De organisatie van LVNL is volgens de typologie van Mintzberg te kenmerken als een professionele bureaucratie. De invloed van de luchtverkeersleiders binnen de organisatie is groot. Uitbesteden van afzonderlijke facilitaire diensten dan wel de gehele facilitaire organisatie, zal veel weerstand oproepen bij deze groep. Gaat er iets niet naar hun zin dan dreigt het luchtverkeer plat te liggen.

De organisatiecultuur is te omschrijven als een ambtenarencultuur. De ambtelijke manier van werken belemmert de beoogde flexibiliteit. Deze ambtelijke manier van werken is voorlopig niet weg te werken, aangezien een aanzienlijk deel van het personeel bestaat uit de oude garde. Daarnaast wordt de flexibiliteit ook tegengewerkt doordat de cultuur te veel gericht is op deelbelangen. Gezien de leeftijd van het personeel kan de flexibiliteit deels verhoogd worden door natuurlijke afvloeiing.

3. Macro-Omgeving

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste ontwikkelingen in de macro-omgeving van LVNL besproken. Dit zijn de macro-economische ontwikkelingen, die hebben geleid tot een herdefiniëring van de visie van LVNL. Deze ontwikkelingen geven het belang aan van het verrichte onderzoek.

LVNL wordt geconfronteerd met een daling van het aantal vliegbewegingen. De neerwaartse trend, gestart in 2001 (al vóór 11 september), heeft zich het laatste jaar voortgezet door de aanhoudende recessie, de oorlog in Irak en vooral de SARS. De verwachting is, dat deze trend nog enkele jaren kan voortduren.

3.1 Recessie in Nederland

Het afgelopen jaar stond de Nederlandse economie onder grote druk. Nederland belandde in een recessie, bedrijven waren gedwongen om flink te snoeien in hun personeelsbestand om te kunnen overleven en het kabinet Balkenende-II voerde harde bezuinigingen door.

De huidige economische cijfers van Nederland zijn verre van rooskleurig. Zo stijgt de werkloosheid razendsnel. Het Centraal Plan Bureau heeft beraamd dat in 2004 de werkloosheid op zal lopen naar zo'n 540.000 mensen; dit is 7% van de beroepsbevolking (Macro economische verkenning, 2004). Dit is een verdubbeling ten opzichte van het aantal werklozen drie jaar geleden.

Het kabinet Balkenende-II, dat gevormd is in 2003, kondigde meteen harde maatregelen aan. Dit heeft geleid tot hogere belastingen, hogere ziektekostenpremies en gesnoei in de pensioenvoorzieningen. Ook de ambtenarij wordt niet gespaard. Het kabinet Balkenende-II wil de komende vier jaar flink snijden in het personeelsbestand van de Rijksoverheid. Ongeveer 14% van de ambtenaren moet volgens de plannen van het kabinet uitkijken naar een andere baan. Een aantal ministeries en overheidsinstellingen hebben al ontslagrondes of vacaturestopps aangekondigd.

Helaas zijn de vooruitzichten sinds maart 2004 er niet beter op geworden. Minister Zalm van Financiën heeft aangekondigd dit jaar extra te bezuinigen met het bedrag van 750 miljoen. Dat komt doordat uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat het financieringstekort in 2003 niet 3% was, maar 3,4%. Die tegenvaller werkt dit jaar door, zodat ook het tekort over 2004 hoger uitkomt dan de eerder geschatte 3,3%. Dat betekent dat er dit jaar nog meer bezuinigingen nodig zijn om het tekort onder de Europese grens van 3% te krijgen. Ook voor volgend jaar dreigen dus extra problemen.

Minister Zalm wijst erop dat Nederland verplicht is het begrotingstekort lager dan 3% te houden, zoals afgesproken in het stabiliteits- en groeipact. Naast de Europese verplichtingen wijst minister Zalm op het belang van gezonde overheidsfinanciën en op de aankomende lasten, als gevolg van de vergrijzing, om het kabinetsbeleid te verdedigen. Volgens Zalm zal een tekort hoger dan 3% het functioneren van de overheid en de economie zou schaden. De genoemde ontwikkelingen hebben geen positief invloed op de groei van de economie. Een stijging van het aantal luchtbewegingen is de komende jaren niet te verwachten.

Naast de recessie wordt de organisatie de komende jaren betrokken in verdergaande Europese samenwerking (Single European Sky programma van de EU). Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een herdefiniëring van de LVNL visie waarin de speerpunten o.a. zijn: "De verdere ontwikkelingen van de Mainport Schiphol en de oprichting van een kenniscentrum voor verkeersleiding binnen Europa."

In het LVNL-visiedocument (2004) heeft het LVNL-bestuur naar aanleiding van de visie als volgt geformuleerd:

LVNL wil zich met haar specifieke competenties inzetten voor het realiseren van de Mainportdoelstelling van de overheid en een waardevolle bijdrage leveren. Als toeleverancier aan de klant – de Nederlandse luchtvaartsector – aan de samenleving als geheel en daarnaast als werkgever. Samenwerking binnen de sector is daarbij het sleutelbegrip, vanwege de sterk ineengrijpende procesketens, die kenmerkend zijn voor een succesvolle Mainport en sectoroperatie.

3.2 Europese samenwerking

De ontwikkeling van de Mainport Schiphol –de luchthavens Schiphol, Rotterdam en Lelystad – staat voorop. Het behouden van de vierde positie in Europa wordt als belangrijk doel gezien. LVNL wil hierin een belangrijke rol spelen, aangezien de samenwerking op Europees niveau – en met name de Single European Skywetgeving – toeneemt. Het steeds voller wordende Europese luchtruim kampt met capaciteitsproblemen. Voor een betere benutting van het luchtruim is een reorganisatie noodzakelijk. De Europese Unie streeft naar de creatie van een gezamenlijk Europees luchtruim: de Single European Sky (SES). Dit heeft als gevolg dat het aantal luchtverkeersleidingcentra in Europa gereduceerd zal worden. Het voortbestaan van een luchtverkeersleidingcentrum is gebaseerd op de omvang en financiële conditie van een centrum.

De gevolgen voor LVNL bij een verdergaande Europese samenwerking is dat zij dan niet meer gecertificeerd wordt op basis van nationale wetgeving, maar op basis van de algemene eisen volgens de SES-wetgeving. Bovendien zal LVNL niet langer de exclusieve, wettelijke plicht hebben voor de uitvoering van alle taken op het gebied van luchtverkeersbeveiliging en zal zij te maken krijgen met een strikter economisch toezicht met meer efficiency prikkels (Wit & Mooijman, 2004).

De europeanisering zal – door fusies van luchtverkeersleidingcentra in Europa en de daaruit volgende inkrimping van luchtverkeersleidingcentra - ook betekenis hebben voor de arbeidsrechtelijke positie van de werknemers bij LVNL. Medewerkers zijn nu nog ambtenaar in de zin van de wet, met de daarbij horende inflexibele arbeidsvoorwaarden en riant rechtspositie, maar in de nieuwe Europese context zal dat moeten veranderen (LVNL-visiedocument, 2004). Een fusie tussen LVNL en luchtverkeersleidingcentra in Duitsland en Frankrijk behoort tot een mogelijkheid. In andere Europese landen gelden er andere wetten, dus ook omtrent de omzetbelasting. Een fusie kan leiden tot een andere BTW-constructie voor LVNL. Door de combinatie van een fusie en inkrimping wordt het aantrekkelijk de uitvoerende diensten zoveel mogelijk uit te besteden: 'back to core business'.

Er zal ook een kenniscentrum opgericht worden met als doel een internationaal gestandaardiseerd luchtverkeersleidingconcept te realiseren, om zo de afzetmogelijkheden van de vliegtuigprogramma's zeker te stellen (LVNL-visiedocument, 2004).

Randvoorwaarde voor een verdergaande Europese samenwerking is, dat LVNL een financieel gezonde organisatie moet zijn. Deze randvoorwaarde is vertaald naar twee financiële doelstellingen; voor de korte termijn kostenreductie en voor de lange termijn kostenbeheersing: "Vaste kosten omzetten in variabele kosten." Het kostenniveau van LVNL moet in de toekomst kunnen "mee-ademen" met de markt (Haring, 2004).

3.3 Rol Facility Services

Van de bedrijfsondersteunende functies wordt voor de realisatie van de financiële doelstellingen een substantiële bijdrage verwacht.

Hierbij moet rekening gehouden worden aan de voorwaarden, die de directie van LVNL stelt aan de organisatie van de dienstverlening. De directie stelt zeer hoge eisen aan veiligheid: een veilige werkomgeving en veilig werken zijn een must. De faciliteiten – gebouwen, installaties en diensten – moeten van een bepaald niveau zijn. Het kwaliteitsniveau is vastgelegd in Service Level Agreements (SLA's).

Bij het organiseren van de dienstverlening worden de volgende randvoorwaarden gesteld:

- *Marktconformiteit.* In de Service Level Agreements staat, dat voor de producten en diensten het liefst marktconforme tarieven worden gehanteerd met een leveringsbetrouwbaarheid die voldoet aan de eisen.
- *Betrouwbaarheid.* Een aantal producten en diensten – installaties bijvoorbeeld - vereisen een hoge leveringsbetrouwbaarheid ten behoeve van het primaire proces.
- *Stabiliteit.* De organisatie die het product of de dienst levert, dient een stabiele organisatie te zijn.
- *Continuïteit.* LVNL wil dat de continuïteit van de dienstverlening – hetzij in eigen beheer dan wel uitbesteed - gewaarborgd blijft.
- *Flexibiliteit.* Het organiseren van de faciliteiten met zo min mogelijk fte's.
- *Specialistische kennis in huis houden.* Specialistische kennis, zoals de afdeling WEB, die van belang zijn voor de bedrijfsvoering, wil LVNL niet verliezen.
- *Risico's voor primaire proces uitsluiten.* Door de aansturing van diensten in eigen beheer te houden – bijv. de Bewaking – is er meer grip op de kwaliteit. De verwevenheid van de diensten met het primaire proces zorgt voor een optimale bedrijfsvoering.

(Bron: General Manager Facility Services, 2004)

3.4 Conclusie

De vooruitzichten op een economische groei zijn niet gunstig. Gezien de economische ontwikkelingen zal de huidige recessie de komende jaren doorzetten. Dit heeft als gevolg dat de luchtbewegingen voorlopig niet toe zullen nemen. Voor LVNL is kostenreductie en kostenbeheersing een noodzaak geworden. De verdergaande Europese samenwerking dwingt LVNL haar manier van werken te flexibiliseren. Wanneer zij dit niet doet, is zij haar bestaansrecht niet meer zeker. Door een verdergaande Europese samenwerking zullen er fusies ontstaan tussen luchtverkeersleidingcentra in de verschillende Europese landen. Door een fusie zal LVNL moeten inkrimpen en kan er tevens een andere BTW-constructie van toepassing zijn. Het uitbesteden van uitvoerende diensten wordt hierbij aantrekkelijk.

De genoemde macro-economische ontwikkelingen hebben geleid tot een herdefiniëring van de visie van LVNL. Van de afdeling FS wordt ook verwacht, dat zij een bijdrage levert aan de financiële doelstellingen van LVNL. De facilitaire productie moet hierbij wel aan een aantal eisen voldoen: marktconformiteit, stabiliteit, betrouwbaarheid, continuïteit en flexibiliteit. Daarnaast wil LVNL haar specialistische kennis in huis houden en de risico's voor het primaire proces zover mogelijk uitsluiten.

4. Facility Services

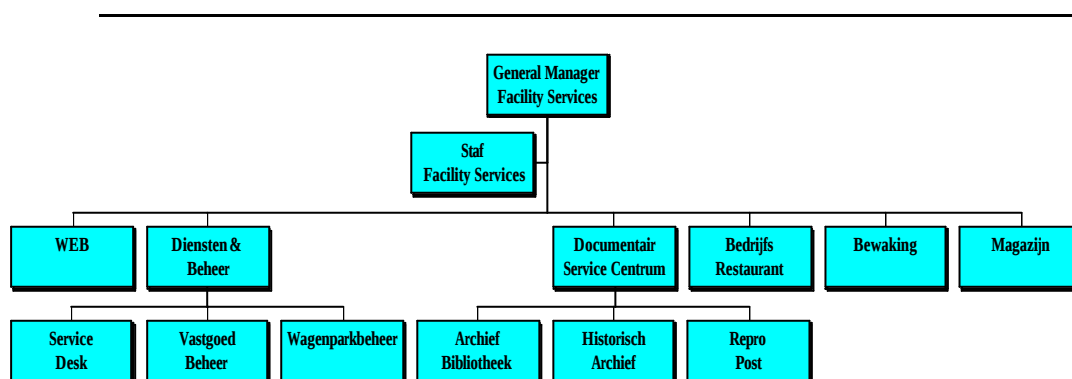
In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de afdeling FS binnen LVNL weergegeven. De onderafdelingen van de afdeling FS, worden per dienst omschreven in bijlage 4.

Bij het organiseren van de dienstverlening stelt de General Manager van FS (2004) het volgende:

- Voldoen aan de eisen van de organisatie (Visie LVNL): waarde toevoegen aan de organisatie.
- Het Facility management wil beter, dan een externe partij, in staat zijn de wensen en eisen van de klant tegemoet te komen. Het facilitair management weet meer over het primaire proces dan een externe partij. Zij weet namelijk waar de kritieke punten zich bevinden. Doordat het management het primaire proces kent, weet zij ook welke producten en diensten zij levert. Op deze manier vervult het facilitair management een interface functie. Het facilitair management wil die rol blijven vervullen, maar moet deze toegevoegde waarde steeds weer bewijzen.
- De facilitaire productie moet aan de volgende eisen voldoen: *marktconformiteit, stabiliteit, continuïteit en flexibiliteit*. Aan de eis van flexibiliteit zitten nog een tweetal voorwaarden verbonden. De flexibiliteit mag niet tot substantiële hogere kosten van de dienstverlening leiden. Bij het overgaan naar een flexibele organisatie moeten de sociale consequenties van deze verandering wel in acht genomen worden. De gewenste flexibele organisatievorm moet zo min mogelijk negatieve gevolgen met zich meebrengen.

4.1 Facility Services: plaatsing in de organisatie

De onderafdeling Facility Services valt onder de afdeling CRM: Corporate Resources Management, zie organigram in bijlage 2.



Figuur 5 Organigram Facility Services

De resultaatgebieden van FS zijn:

- Huisvesting van LVNL medewerkers en systemen.
- Facilitaire dienstverlening aan LVNL medewerkers.
- Ondersteunen van de continuïteit van LVNL-processen.
- Beveiligen van mensen, gebouwen en systemen.
- Ontvangst, keuring, opslag en distributie van goederen
- Transport van mensen en middelen en beschikbaar stellen van vervoersmiddelen.

De afdeling FS is verantwoordelijk voor verschillende facetten van het secundaire proces van LVNL. De facetten zijn onderverdeeld bij de onderafdelingen. In onderstaande tabel zijn, per onderafdeling, de personeelsgegevens van de afdeling FS gepresenteerd (SLA-CRM, 2003):

Afdeling	FTE
Staf (incl. General Manager FS)	3
Bedrijfsrestaurant	12.8
Diensten & Beheer	12
Beveiliging	10
Documentair service Center	9.5
Magazijn	6.9
Werktuigbouwkunde, Elektrotechnische, Bouwkundige voorzieningen	18.8

4.2 Uitbestede diensten

De diensten, die in de huidige situatie uitbesteed worden, zijn: schoonmaak, groenvoorziening, ongediertebestrijding en glasbewassing.

De afdeling schoonmaak is altijd uitbesteed geweest. De schoonmaakwerkzaamheden worden verricht door Hectas. De senior medewerkers van de onderafdeling Diensten & Beheer houden zich bezig met de bestekken, PVE's. Kortom de tactische bedrijfsvoering van de schoonmaak is in eigen beheer. Alleen de uitvoering, planning en besturing – het operationele geheel – wordt overgeleverd aan het schoonmaakbedrijf Hectas.

Voor de groenvoorziening, ongediertebestrijding en glasbewassing geldt in principe hetzelfde. Deze onderhoudsdiensten zijn bij aparte leveranciers ondergebracht. FS heeft in de huidige situatie contracten afgesloten met single-service suppliers.

Alle bouwkundige onderhoudswerkzaamheden op de verschillende LVNL-locaties zijn uitbesteed. Daarnaast is 80% van het preventief en correctief onderhoud van de gebouwinstallaties ondergebracht bij verschillende single-service suppliers. De overige 20% van deze onderhoudswerkzaamheden wordt door de uitvoerende medewerkers van de afdeling WEB verricht. Het contractbeheer ligt in handen van de specialisten, die werkzaam zijn bij de afdeling WEB.

De uitbestede diensten wil men niet in eigen beheer nemen. Dit vanwege de extra fte's, die aangetrokken moeten worden. Door de vacaturestop is dit al helemaal niet aan de orde. Ook de extra kosten (investering in personeel) en tijd, bij het in eigen beheer nemen van de uitbestede diensten, werken niet mee aan de wenselijke (kosten)flexibilisering. Aangezien de variabele kosten in vaste kosten omgezet worden.

4.3 Klanttevredenheid

In hoeverre dienstverlening beantwoordt aan de wensen van de klant, komt tot uitdrukking in het klanttevredenheidsonderzoek dat jaarlijks wordt gehouden. Dit onderzoek wordt gedaan op basis van een beredeneerde steekproef (purposive sample). Juist die mensen die bekend staan als “klagers”, zijn interessant voor het klanttevredenheidsonderzoek. Uit het onderzoek van 2002 kwam naar voren dat 67% tevreden tot zeer tevreden is over de dienstverlening van de afdeling FS. Dit percentage is elk jaar rond de 70% gebleven. FS stelt als afdeling de wensen en eisen van LVNL en haar medewerkers, de klant, centraal bij het handelen. Regelmatig wordt feedback verkregen, vooral door middel van Service Level Agreements met de afnemers. Aan de hand daarvan wordt getracht processen aan te passen en te verbeteren.

4.4 Knelpunten

Alvorens tot een verdere uitbesteding van FS management besloten wordt, dienen de facilitaire processen goed te verlopen. Mogelijke knelpunten moeten om die reden in kaart gebracht worden om gerichte acties te kunnen ondernemen. Door het houden van oriënterende interviews met managers van FS en door middel van observatie is er een inventarisatie gemaakt van de knelpunten FS breed. Effectief uitbesteden is pas mogelijk, wanneer mogelijke knelpunten zijn overwonnen.

Knelpunten afdeling Facility Services

Strategisch niveau

- Financiële administratie heeft niet de gewenste structuur conform de NEN 2748 voor de afdeling FS, met name voor de onderafdeling WEB.
- Niet alle belangrijke procedures zijn goed beschreven. Dit betreft procedures, die met grote regelmaat voorkomen en waarbij samenwerking met andere (onder)afdelingen essentieel is.
- In het kader van de kostenreductie wordt een capaciteitsvermindering beoogd door middel van natuurlijke afvloeiing, dit leidt tot een kwaliteitsvermindering. Hoe gaan de klanten op deze kwaliteitsvermindering reageren?
- Documentair Service Center heeft een overcapaciteit. Hier worden inkrimpingmogelijkheden –herplaatsen van medewerkers – bekeken.

Tactisch niveau

- Er wordt binnen de afzonderlijke diensten van FS teveel binnen eilandjes gewerkt. Samenwerking en communicatie onderling zijn gering.
- Sommige medewerkers die uitbestede activiteiten registreren beschikken niet over het gewenste opleidingsniveau.
- Bij de onderafdeling Diensten & Beheer zijn de uitbestede diensten bij verschillende single-service suppliers ondergebracht; dit neemt veel tijd in beslag.
- Inzicht in kosten van verschillende onderdelen ontbreekt bij de onderafdeling WEB.
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot vastgoedcontracten zijn niet definitief vastgelegd. Hierdoor ontstaan discussies tussen afdeling Inkoop en Diensten & Beheer.
- Het werkpakket van de senior medewerkers van de onderafdeling Diensten & Beheer is gering t.o.v. de beschikbare capaciteit. Er is dus sprake van een overcapaciteit.

Operationeel niveau

- Specialisten van de onderafdeling WEB zijn te veel met uitvoerende werkzaamheden belast, waardoor ze niet aan hun specialistische werkzaamheden toe komen.
- Opleidingsniveau van de medewerkers van Diensten & Beheer ligt onder MBO-niveau: activiteiten grotendeels uitvoerend ? de activiteiten moeten meer gericht zijn op organiseren en begeleiden.
- Vaste bezetting bij Bewaking is teruggedaan van 9 naar 8 medewerkers. Door een vacaturestop binnen de organisatie wordt deze vacature niet ingevuld. Deze plek wordt momenteel door een inhuurkracht gevuld. Uit ervaringen met inhuurkrachten is gebleken, dat zij niet aan de gewenste kwaliteitseisen voldoen.
- Drie van de 8 bewakingsmedewerkers zijn niet volledig inzetbaar (2 medewerkers hebben gebruik gemaakt van de 58+ regeling om minder te kunnen werken en één medewerker heeft een 36-urig contract). Door gebrek aan capaciteit draait de huidige formatie teveel diensten, wat kan leiden tot ? te weinig rust ? stress ? uitval van mensen.
- Het FMIS – systeem (Planon) is nog niet volkomen foutloos.
- Het gebruik van het FMIS-systeem door het front -en backoffice is momenteel niet volledig op elkaar afgestemd. Dit komt doordat er m.i.v. 01-01-2004 met een nieuwe versie van het FMIS-systeem gewerkt wordt.
- Procedures op andere LVNL locaties zijn niet geüpdate. Hierbij komen inhuurkrachten van de Bewaking in de knel te zitten.
- Servicedesk en Bewaking zijn niet consequent met het hanteren van de te volgen procedures.

4.5 Conclusie

De afdeling FS ondersteunt de LVNL bedrijfsprocessen. FS onderscheidt zich t.o.v. andere facilitaire dienstverleners, doordat zij bekend is met het luchtverkeersleidingproces. De afdeling FS wil een substantiële bijdrage leveren aan de visie van LVNL. De gewenste flexibele organisatievorm moet zo min mogelijk negatieve gevolgen met zich meebrengen. De klanttevredenheid over de dienstverlening van FS scoort vrij hoog. Zeker gezien het feit, dat de steekproef was beredeneerd op kritische personen. Een verdere uitbesteding van FS zal dus veel weerstand oproepen.

Bij een verdergaande Europese samenwerking wordt van LVNL verwacht dat zij een 'gezond' bedrijf is. Dit houdt in dat alle primaire en secundaire processen naar behoren moeten verlopen. Het is voor FS van belang, dat zij alle facilitaire processen in kaart brengt. Dit is ook van belang bij een eventuele uitbesteding van facilitaire processen. Doordat op andere LVNL-locaties de procedures niet geüpdate worden, worden deze ook niet op de juiste manier opgevolgd. Door een FMIS-systeem kan er efficiënter en effectiever gewerkt worden, zowel in de voortzetting van de bestaande situatie als een verdere uitbesteding van de afdeling FS. Helaas kunnen momenteel niet alle mogelijkheden die het FMIS-systeem biedt, worden benut. Bij de onderafdelingen WEB en Diensten & Beheer heeft men te maken met verschillende externe leveranciers voor de uitbestede diensten. Ten eerste is dit niet efficiënt maar daarnaast werkt dit ook flexibiliteit tegen. Er zijn namelijk meer fte's nodig om de contacten met de verschillende externe leveranciers te onderhouden. De afdeling Bewaking heeft te kampen met een ondercapaciteit. Documentair Service Center daarentegen heeft juist een overcapaciteit.

5. Uitbesteden

Wat is uitbesteden en wat zijn de opbrengsten voor LVNL bij een verdere uitbesteding van Facility Services? Deze subprobleemstellingen worden in dit hoofdstuk behandeld.

Er zijn verschillende definities van uitbesteding te vinden in de literatuur, toch komen ze veel met elkaar overeen. Zo is het duidelijk dat het constant gaat om twee partijen: het bedrijf en de externe partner. Tussen deze bedrijven bestaat een overeenkomst over een bepaalde bedrijfsfunctie, die voorheen nog in handen was van het bedrijf en na het maken van de overeenkomst in handen komt van de externe partner. Dit is uitbesteding in een notendop. De meest toepasbare definitie wordt gegeven door Piëst en Ritsema (1993):

Uitbesteden is een keuzevraagstuk ten aanzien van zelf maken of het van derden betrekken van goederen en of diensten.

Er zijn verschillende redenen om tot uitbesteding over te gaan. Voor iedere specifieke situatie geldt een specifieke aanleiding of een combinatie van diverse aanleidingen. De vijf veel voorkomende aanleidingen om te komen tot uitbesteding worden in bijlage 5 uiteen gezet.

Het is zinvol het vraagstuk „uitbesteden” in twee fasen te benaderen: Ten eerste de vraag welke werkzaamheden kunnen/mogen er uitbesteed worden en ten tweede de vraag hoe gaan wij uitbesteden, wat bereiken we er werkelijk mee.

5.1 Afwegingen uitbesteden

In deze paragraaf worden de afwegingen van het uitbesteden per onderafdeling van de afdeling FS weergegeven. Welke toegevoegde waarde levert het uitbesteden van de single services op?

Aangezien LVNL door de belastingdienst als niet-ondernemer wordt gezien, kan zij de BTW, die zij betaalt over de ingekochte producten en diensten, niet terugvorderen. Hierdoor levert het verder uitbesteden van afzonderlijke diensten niets tot vrijwel geen kostenvoordelen op.

LVNL is een non-profitinstelling (niet-ondernemer). Zij beoogt geen winst en treedt niet op met een ernstige verstoring van concurrentieverhouding ten opzichte van ondernemers die winst beogen.

(Bron: artikel 11 van de Wet op de omzetbelasting 1968, artikel 11 sub f. en v., zie bijlage 6)

Ook de huidige rechtspositieregeling vormt een obstakel in de gewenste flexibiliteit. Wanneer de huidige werknemers – hetzij in vaste dan wel tijdelijke dienstverband – bij uitbesteding niet in dienst willen treden bij het toeleverende bedrijf (worst-case scenario), zal bij werkloosheid een WW-uitkering van toepassing zijn. Deze uitkering wordt door LVNL aangevuld (zie bijlage 7). De duur van de aanvulling op de WW-uitkering is gelijk aan de duur van de uitkering op grond van de WW.³

³ Regeling bovenwettelijke aanspraken bij werkloosheid LVNL: **Artikel 5** Duur en hoogte van de aanvulling op de WW-uitkering.

Artikel 5 Duur en hoogte van de aanvulling op de WW-uitkering

Lid 3. De WW-uitkering wordt

- a. voor de betrokkene die in vaste dienst werkzaam was, gedurende de eerste 3 maanden per dag aangevuld tot 90% van de berekeningsgrondslag, gedurende de daarop volgende 9 maanden tot 80% van de berekeningsgrondslag, en gedurende de resterende duur tot 70% van de berekeningsgrondslag;*
- b. voor de betrokkene die in tijdelijke dienst werkzaam was, gedurende de eerste 2 maanden per dag aangevuld tot 90% van de berekeningsgrondslag, gedurende de daarop volgende 2 maanden tot 80% van de berekeningsgrondslag, en gedurende de resterende duur tot 70% van de berekeningsgrondslag.*

De transitiekosten bij het uitbesteden van de facilitaire diensten kunnen hierdoor hoog oplopen.

De onderafdelingen Diensten & Beheer en WEB hebben vanwege de verschillende –maar ook gespecialiseerde – activiteiten tot op heden niet op de nominatie gestaan om als gehele onderafdeling uitbesteed te worden. De afwegingen hiervoor worden hieronder besproken. Er zijn – sinds de ingeluide vacaturestop in mei 2003 - onderzoeken verricht naar uitbestedingsmogelijkheden van de single services van de afdeling FS, namelijk de Bewaking, Documentair Service Center en het Bedrijfsrestaurant.

5.1.1 Diensten & Beheer

Afweging uitbesteden afdeling CRM/FS/DB

Servicedesk	▪ Bij de Servicedesk zijn alle activiteiten met elkaar gekoppeld. ⇒ Activiteiten zijn gekoppeld aan het FMIS-systeem PLANON. ⇒ Medewerkers Servicedesk kennen structuur van de organisatie: namen van medewerkers + bijbehorende functies. ⇒ Praktijkervaringen met inhuurkrachten voor de Servicedesk heeft niet het gewenste kwaliteit geleverd.
Medewerkers⁴	▪ Breed takenpakket ⇒ Medewerkers zijn breed inzetbaar. De taken zijn van dien aard, dat deze niet specialistisch te karakteriseren zijn. De ad hoc werkzaamheden zijn moeilijk in te calculeren voor een extern bedrijf.
Senior medewerkers	▪ Zij bezitten de vakinhoudelijke kennis. De manager van DB stuurt de Senior medewerkers daar waar nodig is. Hier moet men denken aan ⇒ financiële sturing ⇒ sturing in samenwerking en communicatie onderling.

(Bron: Manager Diensten & Beheer, 2004)

Het komt er op neer dat de knowhow niet uit handen gegeven wil worden en dat het takenpakket van de Diensten & Beheer medewerkers niet specifiek te definiëren zijn. Daarnaast vormt de Servicedesk een belangrijke schakel met zowel de interne als de externe klanten.

⁴ Groep mensen, die de ad hoc activiteiten verrichten bij Diensten & Beheer. De zogenaamde huismeesters.

5.1.2 WEB

Bij de onderafdeling WEB is er geen onderzoek verricht voor een mogelijke uitbesteding. Deze dienst is van wezenlijk belang voor het primaire proces van LVNL. De dienstverlening van de afdeling WEB gaat verder dan alleen het gebouw van LVNL te Schiphol-Oost. Zij leveren hun diensten aan alle locaties van LVNL. Om deze redenen is het voor LVNL niet aantrekkelijk om deze dienst uit te besteden. Gezien onderstaande argumenten leidt het uitbesteden van de onderafdeling WEB alleen maar tot een kostenverhoging in plaats van een kostenreductie voor de organisatie.

Afweging uitbesteden afdeling CRM/FS/WEB

- **Waarborgen veiligheidsaspect.** Fysieke begeleiding van externen intern (gebouwen te Schiphol-Oost) en extern (verkeerstorens, bakens en radarstations op het vliegveld en landelijk) vergt veel tijd. Dit betreft zowel de begeleiding intern als extern (op het vliegveld, luchtverkeerstorens). Hierdoor worden we relatief gezien duur.
- **Kennis van / inzicht in de installaties en de gebouwen, die de Luchtverkeersleiding toebehoren.** Uit ervaringen met externe leveranciers is gebleken dat deze kennis en vooral het inzicht ontbreekt.
- **Inzicht in de ATM (Air Traffic Management) – processen: het primaire proces: ‘luchtverkeersleiding’ ontbreekt bij de buitenwereld.** Je dient te weten welke werkzaamheden van invloed zouden kunnen zijn op het primaire proces en welke werkzaamheden van tevoren moeten worden aangemeld bij de operationele dienst.
- **Procedures LVNL.** Bij bepaalde werktuig en bouwkundige uitvoeringen moeten vergunningen worden aangevraagd. Zoals bij het gebruik van hijskranen, branden, verbouwingen aan de buitenkant van de gebouwen, bij het leegpompen van de gracht.
- **Installatieverantwoordelijkheid: verantwoordelijk voor de elektrische installaties.** De manager van CRM/FS/WEB is installatieverantwoordelijk. Dit is verplicht in het kader van de NEN 3140. Deze verantwoordelijkheid kan niet zonder meer bij een externe leverancier neergelegd worden. Momenteel wordt er onderzocht bij de LVNL om de verantwoordelijkheid bij de verschillende regio's te plaatsen. Aangezien de manager van WEB geen zicht heeft op wat er zich afspeelt bij de verschillende regio's.
- **ICAO (International Civil Aviation Organization) –voorschriften.** Dit zijn de internationale richtlijnen voor vliegveldinstallaties. Hier moeten de medewerkers van de afdeling WEB ook aan voldoen. Dit geldt uiteraard ook bij de landelijke voorschriften van de luchtvaart. Er is geen enkele externe leverancier die hiermee bekend is. Gezien de omvang van het aantal voorschriften zal het veel tijd en geld kosten om een externe met deze voorschriften bekend te maken.
- **Infrastructuur van het vliegveld: baanbeschikbaarheid, wijzigingen in de infrastructuur.** De medewerkers van WEB zijn hier bekend mee. Voor een externe is het ook mogelijk de infrastructuur eigen te maken. Alleen kost dit wederom veel tijd en geld.
- **Energiebeheer: inkoop, leveringszekerheid en prijs.** Hoe gaat een externe leverancier hier mee om?
- **Consignatiedienst: dag en nacht beschikbaar zijn om storingen op te lossen.**
- **Persoonlijke certificering voor brandmeldinstallatie en STEK (koelinstallaties/ middelen).** Als een externe partij wordt ingehuurd wordt, moet er rekening mee worden gehouden dat deze gecertificeerd zijn. Anders vervalt het certificaat van de installatie en ontstaan er problemen met de brandweer en de verzekering.
- **Kennis van luchthavenprocedures.** De medewerkers van WEB hebben rijbevoegdheid en begeleidingsbevoegdheid op het vliegveldterrein. Wil een externe deze bevoegdheden krijgen, dan zal deze eerst een opleiding van de luchthaven moeten volgen en moeten afsluiten met een examen. Hij krijgt echter nooit begeleidingsbevoegdheid.
- **Adviseren beveiliging (bouwkundig),** zoals tourniquets en speedgates
- **Beschikbare mancapaciteit bij calamiteiten.**

Uit deze aspecten is op te maken dat het uitbesteden van de afdeling WEB in zijn geheel een grote investering in tijd en geld tot gevolg zal hebben. De kans dat er op langere termijn een kostenreductie zal voortvloeien is heel miniem. Daarnaast beschikt de afdeling WEB over een specialistisch karakter, waardoor LVNL knowhow verliest bij het uitbesteden van deze dienst.

5.1.3 Bewaking

Bij deze dienst is er gekeken wat de gevolgen van het uitbesteden van de werkzaamheden van de 9 bewakingsmedewerkers zouden zijn. De functie van hoofd Bewaking is niet inbegrepen, aangezien die tevens verantwoordelijk is voor het beheer van de beveiligingsinfrastructuur.

Financiële consequenties

De totale personele kosten (inclusief premies, opleidingen, reiskosten, enz) voor 2003 van de toenmalige formatie inclusief hoofd Bewaking bedroegen circa € 536.000,-. Exclusief het hoofd komt dit neer op circa € 480.000,-

De totale kosten bij uitbesteding op jaarbasis bedragen € 395.000,- exclusief BTW. Inclusief BTW bedragen de kosten van de eindsituatie (volledig uitbesteed) € 470.000,- (zie bijlage 15). Er is geen substantiële kostenbesparing bij uitbesteding in de eindsituatie te verwachten. Een nadere uitwerking van transitiemogelijkheden en kosten heeft om die reden niet plaatsgevonden.

Uitbesteding levert de LVNL organisatie meer flexibiliteit op bij verandering van de beveiligingsbehoefte en reduceert het risico bij uitval van medewerkers, zowel qua continuïteit van de beveiliging als kosten.

Daar staat tegenover, dat de kwaliteit van de externe bewaking moeilijker is te sturen en te handhaven (praktijkervaring met diverse leveranciers), waardoor er een zekere risico ontstaat voor de bedrijfsvoering van de LVNL.

Afweging uitbesteden Bewaking	
<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
▪ meer flexibiliteit ▪ reduceert risico bij uitval medewerkers	▪ geen substantiële kostenbesparing te verwachten ▪ kwaliteit externe bewaking moeilijker te sturen en te handhaven. ▪ uitplaatsen van 9 bewakingsmedewerkers

5.1.4 Documentair Services Center

Financiële consequenties

De totale personele kosten (inclusief premies, opleidingen, reiskosten, enz) voor 2003 van de toenmalige formatie bedroegen circa € 325.000,-

De totale kosten bij uitbesteding op jaarbasis bedragen € 300.000 - € 320.000 exclusief BTW. Inclusief BTW bedragen de kosten van de eindsituatie (volledig uitbesteed inclusief besparingsmaatregelen) € 360.000,-. In de eindsituatie is geen besparing te verwachten. Voor een uitgebreid financieel overzicht, zie bijlage 8.

Externe bedrijven zullen bij overname van deze taken altijd bereid zijn het zittende personeel over te nemen. Wel zal gedurende een bepaalde periode (afhankelijk van de rechtspositie van het over te nemen personeel) het verschil in salaris moeten worden bijgepast. Mochten LVNL medewerkers niet bereid zijn om in dienst te treden van de externe organisatie en terugvallen op de regeling bij werkloosheid LVNL, dan zal 70% van het loon (eerste jaar meer) moeten worden betaald. Bij het worst-case scenario (alle medewerkers werkloos) bedragen de kosten voor het eerste jaar € 260.000,- en lopen ze in het 5-de jaar terug tot € 125.000,- per jaar.

Organisatorische consequenties

Uitbesteding levert de LVNL organisatie meer flexibiliteit op bij verandering van de behoefte en reduceert het risico bij uitval van medewerkers, zowel qua continuïteit van de dienstverlening als kosten. Tevens treedt een reductie van werk op bij de afdeling Purchasing (inkoop). Het tijdstip waarop en de mate waarin besparingen kunnen worden gerealiseerd, zal in belangrijke mate worden bepaald door bovengenoemde transitiekosten.

Afweging uitbesteden Documentair Service Center	
<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
▪ meer flexibiliteit ▪ reduceert risico bij uitval medewerkers ▪ werkzaamhedenreductie bij afdeling Purchasing	▪ levert geen besparing in de eindsituatie op. ▪ uitplaatsen van 8 medewerkers

5.1.5 Bedrijfsrestaurant

Hierbij is er gekeken wat de kosten zullen zijn, wanneer de werkzaamheden van het gehele Bedrijfsrestaurant inclusief vergaderservice en recepties uitbesteed worden.

Financiële consequenties

De totale personele kosten (inclusief premies, opleidingen, reiskosten, enz) voor 2003 bedroegen circa € 538.000,-. Door afname van het percentage langdurig zieken wordt verwacht dat de kosten voor het jaar 2004 circa € 50.000 lager zullen worden.

De totale personeelskosten bij uitbesteding op jaarbasis bedragen € 395.400,- (zie bijlage 9). Hierover hoeft geen BTW te worden betaald. Voor extra diensten (recepties, buffetten, enz.) moet hieraan nog een bedrag worden toegevoegd.

In de eindsituatie is een besparing mogelijk van circa € 100.000,- op jaarbasis.

Cateraars zullen bij overname van een bedrijfsrestaurant altijd bereid zijn het zittende personeel over te nemen. Wel zal gedurende een bepaalde periode (afhankelijk van de rechtspositie van het over te nemen personeel) het verschil in salaris moeten worden bijgepast.

Mochten LVNL medewerkers niet bereid zijn om in dienst te treden van de externe cateraar en terugvallen op de regeling bij werkloosheid LVNL, dan zal 70% van het loon – het eerste jaar is dit meer – moeten worden betaald.

Bij het worst-case scenario –alle medewerkers werkloos – bedragen de kosten op jaarbasis voor het eerste jaar € 288.000 en lopen ze in het vijfde jaar terug tot € 115.000,- per jaar.

Het tijdstip waarop, en de mate waarin besparingen kunnen worden gerealiseerd, zal in belangrijke mate worden bepaald door de transitiekosten.

Organisatorische consequenties

Uitbesteding levert de LVNL organisatie meer flexibiliteit op bij verandering van de cateringbehoefte en reduceert het risico bij uitval van medewerkers, zowel qua continuïteit van de dienstverlening als kosten.

Daar staat tegenover, dat de kwaliteit van de externe cateraar moeilijker is te sturen en te handhaven (praktijkervaring met diverse leveranciers). De “huiskamerfunctie” kan niet worden gewaarborgd. Hoewel het Bedrijfsrestaurant het verstrekken van voedingsmiddelen als primaire functie kan worden gezien, wordt de beleving van de klant steeds belangrijker. Steeds belangrijker als onderscheidend element is het personeel, dat in feite het visitekaartje van het Bedrijfsrestaurant vormt. De kwaliteit van het personeel - klantvriendelijkheid, gastvrijheid, motivatie en inzet - maakt dat er een bepaalde mate van weerstand bij de klant heerst bij het voornemen om het bedrijfsrestaurant uit te besteden.

Afweging uitbesteden Bedrijfsrestaurant	
<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
▪ Kostenbesparing op lange termijn (vanwege transitiekosten) ▪ meer flexibiliteit ▪ reduceert risico bij uitval medewerkers ▪ Personeelskosten zijn lager dan een overheids-CAO en dus meer marktconform	▪ kwaliteit externe cateraar moeilijker te sturen en te handhaven. ▪ uitplaatsen van 11 cateringmedewerkers ▪ “huiskamerfunctie” kan niet worden gewaarborgd (zie bijlage 10).

5.2 Uitbestedingsvormen

De volgende vormen van uitbesteding c.q. typen toeleveranciers worden onderscheiden (van Krimpen, 2003):

- Single service supplier: specialistische aanbieder van afzonderlijke dienstverlening als catering, schoonmaak, beveiliging of repro.
- Multi service supplier: aanbieder van meerdere, maar nog steeds afzonderlijke specialismen.
- Facilitair intermediair: beheert en coördineert een pakket contracten met specialistische onderaannemers.
- Total facility management: levert een totaalpakket van uitvoering tot en met management.

Van Krimpen (2003) ziet Total Facility Management als maincontracting. Terwijl de verschillende maincontractors in ons land, die boeken en/of artikelen hebben geschreven over het onderwerp ‘maincontracting’, naast total facility management ook de vormen multi service supplier en het facilitair intermediair (makelaar) rekenen tot maincontracting. In dit rapport wordt hier dan ook van uitgegaan. In samenwerking met de General Manager FS is voor de voortzetting van het onderzoek een model (figuur 1) opgesteld. Van dit model wordt in dit rapport ook vanuit gegaan.

In de vorige paragraaf zijn de afwegingen van het uitbesteden van de single services weergegeven. In de volgende twee paragrafen worden de gevolgen voor LVNL door een verdere uitbesteding - maincontracting en verzelfstandiging - van FS apart besproken.

5.3 Maincontracting

Er zijn diverse vormen van uitbesteden bekend. Geregeld wordt er in het geval van uitbesteden van facilitaire diensten gekozen voor het uitbesteden aan één organisatie. Die organisatie kan deze diensten op integrale wijze uitvoeren en managen. Hierbij wordt vaak gesproken over maincontracting. De meest gangbare definitie van maincontracting werd gevormd door Janssen en Rietema (1997), die het volgende stelden:

Maincontracting is een verzamelnaam voor allerlei contractvormen, waarbij een significante hoeveelheid en diversiteit aan facilitaire producten/diensten op een integrale wijze wordt ondergebracht in een contract, waarin de aanbieder risico kan dragen over de te behalen resultaten.

Bij alle geïnterviewden is er gevraagd wat zij onder het begrip maincontracting verstaan. In onderstaand tabel zijn deze definities gebundeld.

<i>Wat wordt verstaan onder maincontracting?</i>	
<i>Johnson Controls IFM</i>	Volledig verantwoordelijk zijn voor het pakket binnen het maincontract, verantwoordelijk voor de kwaliteit en de financiën van de diensten. Eén aanspreekpunt, één verantwoordelijke voor alles wat onder het maincontract is gebracht.
<i>Facilicom Maincontracting</i>	Situatie waarbij een significante hoeveelheid aan facilitaire producten en diensten in daadwerkelijk één contract wordt overeengekomen met de opdrachtgever, waarbij het integraal managen van facilitaire processen op de langere termijn centraal staat en de maincontractor risico draagt over het resultaat.
<i>Campina Nederland</i>	Aanbieden van een totale oplossing t.a.v. de ondersteunende diensten, waarbij de maincontractor de zorg voor draagt, dat de klant wordt ontzorgd en wordt geholpen met facilitaire vraagstukken.
<i>ISS Nederland BV</i>	Een maincontractor is iemand die regelt voor een ander en krijgt daar een vergoeding voor.
<i>Facility Force</i>	Eén leverancier, die een aantal van zijn core businesses levert aan één klant. De maincontractor maakt een pakket aan diensten en dat levert zij aan één klant.
<i>Schiphol Group Passengers</i>	Een samengesteld contract, waarbij voor de opdrachtgever de zorg uit handen genomen wordt, zodat de opdrachtgever op afstand kan sturen.
<i>Twijnstra Gudde</i>	Het organiseren van alle facilitaire ondersteuning vanuit één hand.

(Bron: interviews, bijlage 14)

Uit bovenstaande tabel is te concluderen dat er bij maincontracting sprake is van één 'hoofdcontractant'. Aan deze organisatie besteedt de opdrachtgever in één keer al zijn uit te besteden facilitaire activiteiten uit: de zorg wordt uit handen genomen. Bij maincontracting ligt de verantwoordelijkheid – zowel procedureel als inhoudelijk - voor de uitbesteding volledig bij de hoofdcontractant. Het voordeel hierbij is dat de uitbestedende organisatie voor zijn facilitaire uitbestedingen slechts met één aanspreekpunt te maken heeft. Wat opviel is dat zowel de divisie Campina NL als Schiphol Group business unit Passengers de 'ontzorging' in de definitie plaatste.

Dit wil wel aangeven hoe belangrijk het voor deze organisaties is dat de zorg uit handen genomen wordt. Hiermee wordt ook onbewust aangegeven dat het maincontract naar wensen verloopt.

5.3.1 Conjunctuur en de aanleiding tot maincontracting

Volgens Bellaart (2003) heeft een conjuncturele neergang effect op de facilitaire dienstverleners, voornamelijk wanneer organisaties genoodzaakt zijn tot kostenreductie. In de eerste plaats worden lopende contracten tussentijds herzien bij een recessie. Dit resulteert meestal in een lagere uitvoerfrequentie of assortimentsreductie. Nieuwe contracten kennen meestal een minder lange looptijd. In de tweede plaats kan de noodzaak tot kostenefficiëntie ook leiden tot extra uitbestedingen met een positief effect op facilitaire dienstverleners.

Om te kijken of er een verband is te ontdekken tussen de aanleiding tot maincontracting en de fluctuatie van de economie, is deze vraag voorgelegd aan drie dienstverleners. Hieruit is gebleken, dat er wel degelijk een verband tussen de conjunctuur en de aanleiding tot maincontracting is aan te wijzen. De veronderstelling, dat maincontracting alleen in tijden van kostenreductie een topic is, wordt door Johnson Controls IFM bekrachtigd: “Het draait allemaal om geld!” (Driessen, 2004). Facicom Maincontracting en ISS NL zijn het echter niet eens met deze stelling. De uitspraken door JohnsonControls IFM, Facicom Maincontracting en ISS Nederland zijn gebundeld in onderstaand tabel.

Verband tussen conjunctuur van de economie en aanleiding maincontracting	
Hoogconjunctuur	▪ Luxere producten / diensten tegen een redelijke prijs. ▪ Service levels omhoog, wanneer het eigen facilitair bedrijf niet aan die behoefte voldoet? maincontracting. ▪ In deze fase moet men al gaan nadenken over de slechtere tijden: oriënteren uitbestedingsmogelijkheden.
Recessie	▪ Meeste bedrijven exploreren in deze fase pas verregaande uitbestedingsmogelijkheden. ▪ Stappen ondernemen tot procesoptimalisatie ▪ Knelpunten inventariseren om ze vervolgens te kunnen reduceren zodat in de volgende fase tot uitbesteding kan worden overgegaan.
Depressie	▪ Kostenreductie ▪ Service levels omlaag ▪ Flexibiliteit
Opleving	▪ Non-profit organisaties – waaronder overheidsinstellingen, ziekenhuizen -gaan zich in deze fase vaak pas oriënteren over de uitbestedingsmogelijkheden. ▪ Kostenreductie en flexibiliteit blijven nog spelen, met het oog op de gematigde economische groei. ▪ Uitbestedingsplannen worden van de baan geschoven.

(Bron: interviews, bijlage 14)

5.3.2 Kosten maincontractor

Een maincontractor brengt andere kosten met zich mee dan de eigen facilitaire dienst binnen een organisatie. Eén van de doelen van een maincontractor is het maken van winst. Het maken van winst is voor LVNL niet van toepassing en dus ook niet voor de afdeling FS. Bovendien heeft een maincontractor te maken met marketingkosten om zijn product te verkopen. Ook dit komt bij de afdeling FS niet voor, aangezien er binnen LVNL het principe van gedwongen winkelnering geldt. Daarnaast kent een maincontractor overheadkosten in een andere vorm dan de interne facilitaire organisatie FS. Bij haar geldt dit voor ondersteuning van andere afdelingen. De overheadkosten, winst en marketingkosten worden door een maincontractor berekend als percentage van de kosten van het aangeboden pakket (Bree, Feijen & Wilmes, 2000). In eigen beheer zijn deze kosten wel procesgerelateerd, maar niet zo sterk verhoudingsgewijs gerelateerd. De afdeling FS belast de kosten niet door aan de afdelingshoofden binnen LVNL. Wel zijn de kosten procesgerelateerd, waardoor in de SLA's aangegeven kan worden hoeveel de kosten per afdeling bedragen. Hierdoor is er, in vergelijking met een aantal jaren geleden, een zekere mate van kostenbewustzijn ontstaan. Het besef van LVNL medewerkers om bewuster met faciliteiten om te gaan, kan vergroot worden door doorbelasting aan de veroorzaker. De LVNL medewerkers verminderen hierdoor het gebruik of vragen om alternatieven voor bepaalde diensten of producten. Hierdoor worden de kosten per afdeling beheerst, wat uiteindelijk tot een kostenreductie zal resulteren. Daarnaast vergt het doorbelasten een behoorlijke stijging van administratieoverheadkosten en dit is in de huidige, 'slechte' situatie niet gewenst.

Naast kostenbeheersing en kostenreductie zijn er meerdere voordelen te noemen voor het uitbestedende bedrijf. Een totaaloverzicht van de voor- en nadelen van maincontracting voor zowel de opdrachtgever en de maincontractor worden in bijlage 11 weergegeven.

5.3.3 Toekomstontwikkeling

Efficiëntie en flexibiliteit vormen samen met klantgerichtheid en beheersbaarheid - bij zowel de opdrachtgevers als de facilitaire dienstverleners - de grootste aanleidingen om tot maincontracting over te gaan. Ondernemingen zullen zich steeds meer terugtrekken op hun kerntaken; zeker wanneer een hoge mate van uitbesteding van allerhande diensten is bereikt en maincontracting aansluit bij de cultuur van de opdrachtgever, zal een contractverantwoordelijke facilitaire partij in belang toenemen (Bellaart, 2003). Volgens ISS Nederland zullen de facilitaire dienstverleners steeds meer worden afgerekend op de prijs-kwaliteitverhouding van de geleverde prestatie; de klant wordt ook steeds kritischer (Boesjes, 2004). De voorspelbaarheid van de te leveren diensten wordt daarmee minder.

Klantgerichtheid en het creëren van afnemersspecifieke toegevoegde waarde zullen doorslaggevend zijn voor aanbieders van facilitaire diensten (Bellaart, 2003). Door technologische ontwikkelingen op het ICT-gebied ontstaan er mogelijkheden voor veranderde dienstverlening naar de klanten toe. Werkplekken worden anders ingericht en werken op afstand wordt geïntroduceerd met de daarbij horende dienstverlening (Driessen, 2004).

Volgens Facilicom Maincontracting zal men - naast de nadelen - ook de successen van maincontracting in gaan zien en om deze reden zal maincontracting in de toekomst toenemen. Zeker naarmate opdrachtgevers, in de aanhoudende recessie, genooddaakt zijn tot kostenreducties en flexibiliteit, wordt het aantrekkelijker facilitaire diensten uit te besteden (Verbeek, 2004).

Algemene toekomstverwachtingen maincontracting

- Groeispurt in maincontracting: bij meer bekendheid concept maincontracting worden, naast de risico's, de successen van maincontracting ingezien.
- Verdere uitbesteding dan alleen facilitaire diensten: onomkeerbare weg om delen van primaire proces uit te besteden
- Werkplekconcepten: leveren totale zorg van het gebouw: inrichten werkplek.
- De klant wordt steeds kritischer
- Maincontracting gaat steeds meer de richting op van de regiefunctie.

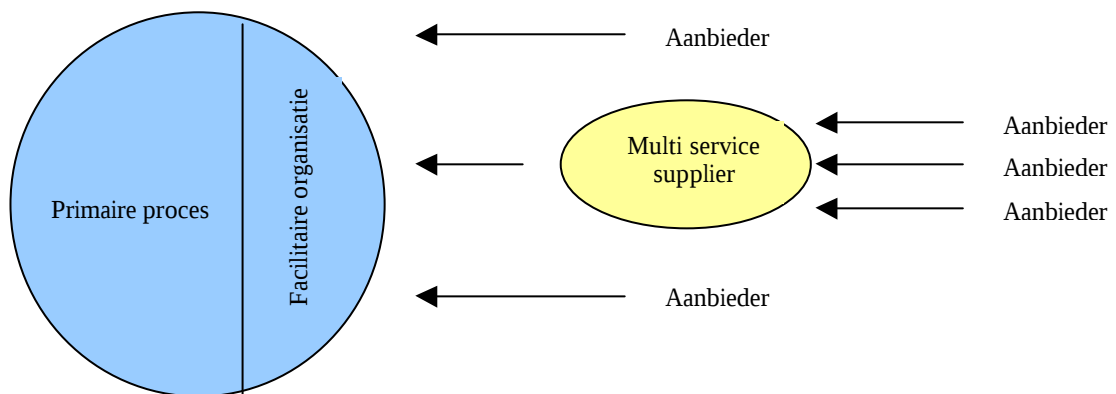
(Bron: interviews, bijlage 14)

5.3.4 Maincontractingsvormen

Op het gebied van maincontracting zijn in de literatuur drie typen te onderscheiden. De kenmerken van deze typen zijn samengevat in een tabel in bijlage 12.

Multi-service supplier

De multi-service supplier (manager producent) is een integrale facilitaire aanbieder die risico's kan dragen voor het op operationeel en tactisch niveau leveren van verschillende producten/diensten, op basis van specificaties van de opdrachtgever (Maas & Pleunis 2001).



Figuur 6 Multi-service supplier

LVNL heeft een aantal diensten uitbesteed bij single service-suppliers. Zijn zou deze in één maincontract kunnen bundelen, waardoor er maar één aanspreekpunt is. Dit 'ontzorgt' de FS medewerkers. Daarnaast verhoogt de multi-service supplier de flexibiliteit. Deze maincontractor staat bekend om zijn slagvaardigheid. Zo'n slagvaardige facilitaire organisatie kan de flexibiliteit binnen LVNL verhogen. Een multi service supplier kan namelijk snel het roer omgooien van zowel productie als uitvoering, als dat volgens het beleid van LVNL nodig zou moeten zijn. Delen van het maincontract en het taakgebied van de maincontractor kunnen simpelweg aangepast worden, zonder dat er daarbij rekening gehouden hoeft te worden met ingrijpende en tijdrovende veranderingsoperaties en zonder dat er organisatieonderdelen op- of afgebouwd hoeven te worden (Bree, Feijen & Wilmes, 2000). Bree, Feijen en Wilmes (2000) beweren dat dit type maincontractor heel erg gebonden is aan haar zusterbedrijven. Uit het interview met Facicom Maincontracting kwam naar voren dat dit nu niet meer het geval is. De klant is kritischer geworden, mede door de huidige recessie. Wil de maincontractor haar bestaansrecht verzekeren, moeten de wensen van de klant

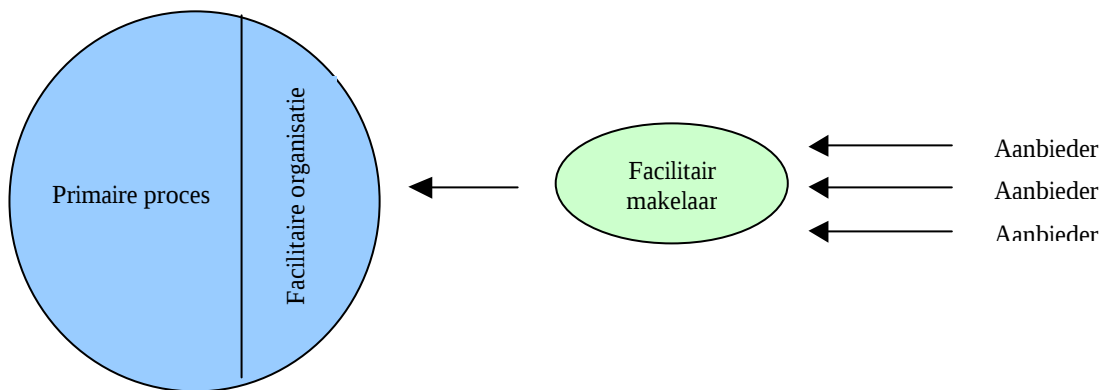
centraal staan. Wanneer een zusterbedrijf niet meer volgens de norm presteert, wordt daar gewoonweg afscheid van genomen.

Facilitair makelaar

De facilitaire makelaar is een integrale facilitaire aanbieder, die risico's kan dragen voor de facilitaire processen op operationeel en (deels) tactisch niveau, die hij inkoopt en coördineert op basis van specificaties van de opdrachtgever (Maas & Pleunis, 2001).

LVNL heeft een afdeling Purchasing (inkoop), welke de diensten en producten inkoopt voor de gehele organisatie. De inkoopfunctie ligt buiten het bereik van de afdeling FS. FS kan aangeven wat haar eisen en wensen – door middel van PVE's, offertevergelijkingen - zijn met betrekking tot de inkoop van producten en diensten. De afdeling Purchasing houdt zich bezig met marktonderzoek en leveranciersselectie. Door een maincontract af te sluiten met een facilitair makelaar kan de afdeling Purchasing in haar takenpakket verlicht worden. Er kunnen hierbij wel problemen ontstaan tussen de afdeling FS met zowel de afdeling Purchasing als de facilitair makelaar, aangezien verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden in stukken worden gedeeld.

LVNL zou in deze constructie van de gunstige schaalvoordelen profiteren, die de facilitair makelaar kan bieden door de enorme volumes, waarin hij handelt. Bij diensten als beveiliging, schoonmaak en onderhoud zijn de te behalen voordelen beperkter, omdat het hier gaat om arbeidsintensieve diensten. Volume alleen is voor de leveranciers van arbeidsintensieve diensten onvoldoende om een werkelijke kostenvoordeel te bewerkstelligen (Bree, Feijen & Wilmes, 2000). Aangezien LVNL juist de arbeidsintensieve diensten zou willen uitbesteden, zouden er andere manieren gezocht moeten worden om kostenvoordelen te behalen. Veel belangrijker voor dit type aanbieders is de concentratie van werk op een locatie of een groep bij elkaar gelegen locaties, zodat leegloop, reis- en wachttijden kunnen worden vermeden (Bree, Feijen & Wilmes, 2000). Daarnaast moet de te betalen BTW niet vergeten worden, waardoor een kostenbesparing moeilijk te verwezenlijken is.

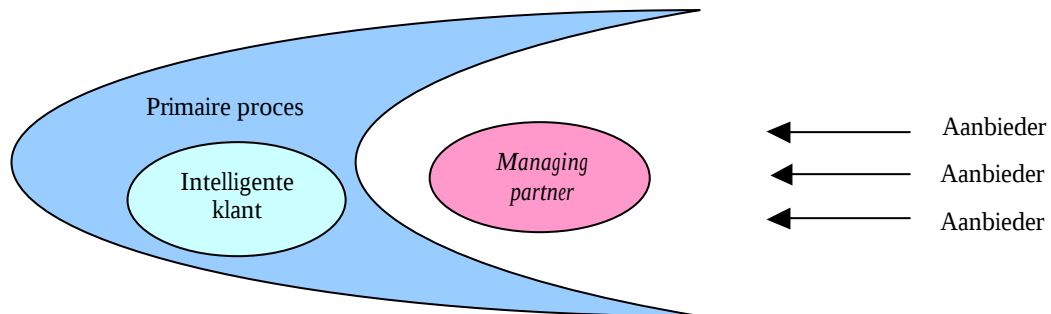


Figuur 7 Facilitair makelaar

Total facility management

Bij total facility management is er sprake van een integrale facilitaire aanbieder: managing partner, die de facilitaire processen voor de opdrachtgever integraal op deels strategisch, tactisch en operationeel niveau uitvoert en risicodragend kan zijn voor de effectiviteit en efficiency van de verleende diensten (Maas & Pleunis, 2001).

De opdrachtgever besteedt alles uit aan één integrale facilitaire aanbieder en heeft geen eigen facility management organisatie. Veelal is er binnen de opdrachtgevende organisatie nog wel iemand of een kleine afdeling aanwezig, die de rol heeft van opdrachtgever van de TFM-organisatie (Maas & Pleunis, 2001).



Figuur 8 Total facility management: managing partner

Er zijn binnen total facility management drie varianten te onderscheiden, namelijk:

1. *Managing partner*

Doordat de managing partner integreert in de organisatie van de opdrachtgever en niet gebonden is aan vaste leveranciers, kan zij flexibel door de organisatie bewegen en snel anticiperen op onverwachte ontwikkelingen (Bree, Feijen & Wilmes, 2000).

Wanneer LVNL de gehele facilitaire organisatie FS uitbesteedt aan een managing partner, verdwijnt daarmee een zeer belangrijk deel van de kennis over facility management uit de organisatie. De kennis van de installaties en luchtverkeersleidingprocessen zijn zo specifiek, dat deze kennis extern niet aanwezig is (zie tabel WEB paragraaf 5.1.2).

Daarnaast komt de vraag wat er met de medewerkers van de afdeling FS gaat gebeuren. Er zouden outplacement mogelijkheden moeten worden gezocht. De maincontractor zoekt hierbij naar mogelijkheden om de medewerkers bij haar strategische partners (bijv. zusterbedrijven) te plaatsen. Niet alle maincontractors zijn bereid en in staat om alle medewerkers over te nemen. Een multi-service supplier kan hen grotendeels onderbrengen bij eigen werkmaatschappijen en divisies. Facilitair makelaars en managing partners zijn meestal wel bereid om managers over te nemen, maar zijn zeer terughoudend in het overnemen van uitvoerende medewerkers. Zij hebben hier ook nauwelijks mogelijkheden voor, want zij kopen alle diensten en producten in. Gezien de leeftijd van de FS medewerkers zal er voor veel medewerkers naar pensioenmogelijkheden (55+ regelingen, VUT-regelingen) gekeken worden. Met het oog op de huidige riante rechtspositieregeling van LVNL, zullen vrij weinig medewerkers over gaan naar het toeleverende bedrijf.

2. *Interne verzelfstandiging:*

De facilitaire organisatie FS zou in deze situatie een integrale facilitaire aanbieder zijn, die deels als 'risicodragende', verzelfstandigde organisatie voor LVNL de facilitaire processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitvoert. LVNL zal bij deze variant 100% eigenaar zijn van FS; de risico's van de verzelfstandigde FS komen via de verlies- en winstrekening terug bij LVNL. FS zal een aantal producten/diensten zelf moeten leveren en besteedt namens LVNL een aantal diensten uit.

Voor LVNL is de afhankelijkheid van FS hoog. FS kent het primaire proces: luchtverkeersleiding en kan dus inspelen op hetgeen wordt gevraagd en kan tevens pro-actief reageren. Het voordeel van een interne verzelfstandiging is dat FS marktconform gaat opereren.

3. *Externe verzelfstandiging.*

Hierbij wordt FS een zelfstandige facilitaire organisatie met een eigen leiding en resultaatverantwoordelijkheid. Vanwege de sterke afhankelijkheid van FS, zal er sprake zijn van gedwongen winkelnering. Daarnaast heeft de afgesplitste FS de vrijheid de markt op te gaan en klanten te werven en treedt dus zelf als managing partner op in de markt.

5.4 Verzelfstandigen van Facility Services

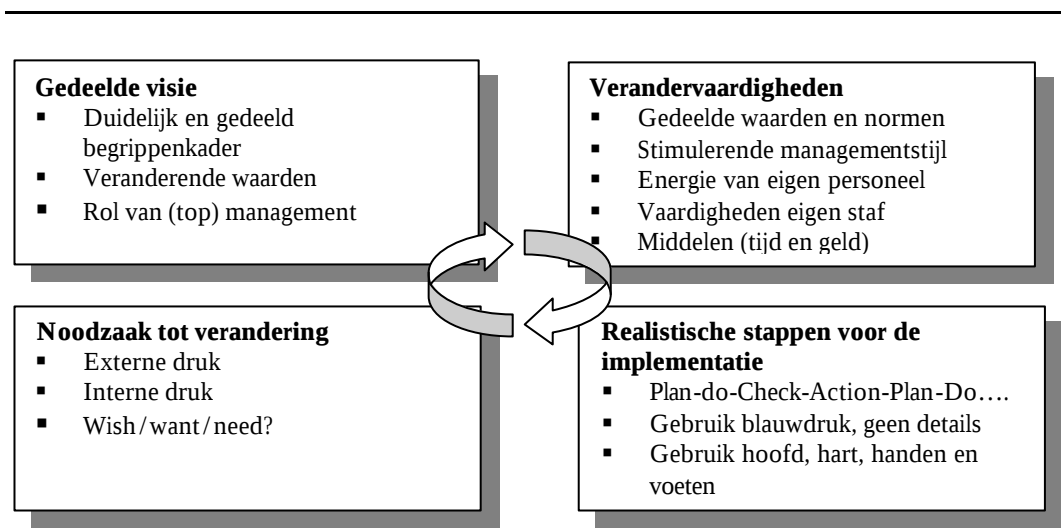
In deze paragraaf wordt er een afweging gemaakt of een verzelfstandiging van FS een kostenreductie op de korte termijn en op de lange termijn (kosten)flexibilisering voor LVNL kan opbrengen.

Eijsten en Mulder (1995) definiëren verzelfstandigen als:

Het organisationeel en dus juridisch, losmaken van het onderdeel uit een onderneming, al of niet met eigendomsoverdracht, om het vervolgens als zelfstandige onderneming voort te zetten.

Voordat er tot verzelfstandiging moet wordt overgegaan, moet er dan ook wel echt 'iets aan de hand' zijn. Dat er 'iets aan de hand' moet zijn, wordt bekrachtigd door twee geïnterviewden. Volgens de Jeu (2004) moet er sprake zijn van een 'natuurlijk moment' en niet voor het 'leuke' of zoals Munter (2004) dit verwoordt: er moet 'noodzaak' zijn alvorens tot verzelfstandiging over te gaan.

Vier factoren zijn volgens Jeu en Juriëns (2002) van invloed op het succesvol implementeren van een zelfstandig Facilitair Bedrijf.



Figuur 9 Succesvolle implementatie zelfstandig Facilitair Bedrijf

Bij het ontbreken van één van de aspecten worden, is het implementeren van een zelfstandig facilitair bedrijf gedoemd om te mislukken. De uitkomsten worden beschreven (de Jeu & Jurriëns, 2002) in bijlage 13.

De verzelfstandigde FS zal LVNL moeten kunnen garanderen dat zij een gezond bedrijf kan runnen. Er zal een bedrijfsplan opgesteld moeten worden. De directie van LVNL zal namelijk het nut van de verzelfstandigde facilitaire vennootschap moeten inzien. Daarnaast zal een financiering vanuit LVNL gewenst en ook noodzakelijk zijn bij het oprichten van een eigen facilitaire organisatie. Het vereiste kapitaal bijvoorbeeld, bedraagt bij het oprichten van een B.V. € 18.000.

Zij het een interne verzelfstandiging of een externe verzelfstandiging er zal altijd sprake zijn van een drastische verandering voor zowel de organisatie LVNL als haar facilitaire organisatie FS.

Een interne verzelfstandiging heeft als gunstig gevolg voor LVNL, dat de facilitaire organisatie marktconform te werk zal gaan. De interne verzelfstandiging heeft als gevolg dat de operationele diensten uitbesteed moeten worden. Een Facilitair Bedrijf met vijf primaire processen is namelijk niet realistisch. FS zal een onderneming moeten beginnen met een eigen primaire proces: facilitaire dienstverlening. Hiermee is de BTW-problematiek niet verholpen, waardoor het nog steeds niet rendabel is om diensten uit te besteden.

Het uitbesteden van arbeidsintensieve diensten wordt aantrekkelijk bij een externe verzelfstandiging van FS. Zij kan namelijk als ondernemer de af te dragen BTW terugvorderen van de fiscus, aangezien zij dan BTW-plichtig wordt. Wanneer een natuurlijk persoon of rechtspersoon zelfstandig een bedrijf of beroep uitoefent, wordt deze door de belasting beschouwd als een ondernemer.

U bent BTW-plichtig als u voor de BTW als ondernemer wordt beschouwd. De onderneming kan dus een natuurlijk persoon zijn, een rechtspersoon (bijvoorbeeld BV, NV of stichting) of een maatschap of vennootschap onder firma. (Bron: www.belastingdienst.nl)

Daar staat tegenover dat zij met andere belastingen te maken krijgt: over de behaalde winst zal bijvoorbeeld vennootschapsbelasting betaald moeten worden.

moeder- dochter onderneming zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de door de fiscale eenheid verschuldigde vennootschapsbelasting (9e Stvw Wet op Vennootschapsbelasting).

Bij een externe verzelfstandiging heeft FS niet genoeg eigen mensen heeft om de rol van facilitaire dienstverlener dan wel maincontractor te vervullen. Zij zou hierbij eerst moeten bepalen wat de functie van de vennootschap moet worden. Een regiefunctie zal het beste van toepassing zijn. Hierbij worden alle diensten uitbesteed en blijft er een kern over. Een Besloten Vennootschap ligt hierbij het meest voor de hand.

De huidige medewerkers zouden bij een verzelfstandiging van de ambtelijke manier van werken moeten verschuiven naar een commerciële cultuur. De meeste FS medewerkers zijn al ruim 25 jaar bij LVNL werkzaam. De omslag van ambtelijk naar commercieel is dan ook niet reëel. Daarnaast zullen er na het verzelfstandigen andere arbeidsvoorwaarden gelden. Er zal een pensioenbreuk ontstaan, aangezien de pensioenvoorzieningen collectief zijn ondergebracht bij het ambtenarenpensioenfonds. De aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden zijn niet denkbaar bij een verzelfstandiging, vanwege een overgang van een overheidscao naar een bedrijfs-CAO. Door de gunstige rechtspositieregeling van LVNL worden de FS medewerkers bij afsplitsing de eerste jaren aangevuld op hun salaris. Voor LVNL is het helemaal niet aantrekkelijk om haar facilitaire organisatie extern te verzelfstandigen. Ten eerste vanwege de hoge investeringen in de op te richten vennootschap en LVNL wordt er zelf niet beter van. LVNL zal bij het inkopen van de facilitaire diensten bij het verzelfstandigde onderdeel 19% BTW moeten betalen en kan deze – nog steeds - niet terug vorderen.

Met andere woorden de situatie is voor LVNL financieel onaantrekkelijk. LVNL zal met het oog op de kwaliteit van de dienstverlening, de kennis van FS met betrekking tot het primaire proces en het veiligheidsaspect altijd haar voorkeur genieten. Zolang de noodzaak ontbreekt zal - om de bovengenoemde redenen - LVNL het niet toestaan haar facilitaire organisatie FS te laten verzelfstandigen.

5.5 Ervaringen met verregaande uitbesteding

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven, die voortkomen uit de interviews gehouden met externe bedrijven. De volgende subprobleemstelling staat in deze paragraaf centraal: "Hoe gaat het er aan toe bij andere bedrijven? Waarom hebben zij gekozen voor een verdere uitbesteding van de facilitaire dienst? Hoe is de realiteit?"

Uitwerkingen van de interviews zijn in bijlage 14 opgenomen.

5.5.1 Divisie Campina Nederland

Aanleiding

De belangrijkste overweging voor Campina Nederland om tot maincontracting over te gaan was het vertrekken van de manager van Algemene Zaken in combinatie met de fusie tussen Campina NL en Mona. Campina NL en Mona hadden behoefte aan een partij, die ze hierbij begeleidde in het opzetten van een optimale facilitaire organisatie. Door een verregaande uitbesteding wilde men kennis en professionaliteit in huis halen en de facilitaire organisatie herstructureren. De resultaten: de herinrichting was binnen negen maanden gerealiseerd. De exploitatiekosten waren aanzienlijk gereduceerd (met 30%) en de kwaliteit was verbeterd. Als volgende stap bracht Campina NL haar totale facilitaire dienst onder bij Facicom Maincontracting: total facility management.

Resultaten

De overgang naar maincontracting heeft de situatie alleen maar verbeterd: meer flexibiliteit, kostenbeheersing en kwaliteitsverbetering. De mogelijkheid ontstond om strakkere afspraken te kunnen maken met verschillende partijen en nu nog steeds worden er ieder jaar weer besparingen gerealiseerd, terwijl de kwaliteit hetzelfde blijft of omhoog gaat. Er wordt continue gezocht naar procesoptimalisatie. Campina NL kan nog voldoende sturen in de beslissingen, die worden genomen.

Een deel van de medewerkers van de interne dienst van Campina NL moest het bedrijf verlaten. De mensen die in dienst konden blijven, zijn in dienst gebleven en de mensen die overgenomen konden worden, zijn overgenomen met allemaal goede regelingen.

5.5.2 Schiphol Group business unit Passengers

Aanleiding

De diensten die nu uitbesteed zijn onder de noemer maincontracting/co-makership zijn nooit in eigen beheer van Schiphol Group geweest. De diensten waren elk afzonderlijk uitbesteed. De eerste stap hierbij was het resultaatgericht – op output gestuurd -maken van de schoonmaak. De andere facilitaire processen zijn hier buiten gelaten. De reden dat er begonnen is met een resultaatgericht contract voor de dienst schoonmaak, is vanwege het feit dat deze dienst het grootste pakket in geld is, maar ook het grootste proces in de terminal is. Doordat de dienst resultaatgericht gestuurd werd, betekende dat ook dat er op output gemeten moest worden, met als gevolg dat er meetsystemen voor ontwikkeld zijn.

Door de meetsystemen kwam men erachter dat de processen zo goed in kaart gebracht konden worden en kwam men met het idee om de andere facilitaire processen ook resultaatgericht te maken. Hierdoor zou er op het operationele vlak geen aansturing meer nodig zijn. Deze operationele facilitaire processen zijn ook getransformeerd in resultaatgerichte contracten, wel onder aansturing van de afdeling Facilities. Door deze resultaatgerichte contracten werd alles overzichtelijker en de vervolgstap was het maincontract met drie leveranciers op basis van een co-makership (partnership).

Resultaten

Het doel van het maincontract was om efficiënter, kostenbewuster om te gaan met de facilitaire processen. Aangezien het maincontract naar wensen verloopt, is dit doel ook bereikt. Daarnaast is de functie in het aansturen anders geworden: veel minder op het uitvoerende vlak. Er heeft een verschuiving plaats gevonden van operationeel naar tactisch, waardoor er nu veel procesmatiger te werk wordt gegaan.

5.5.3 Ziekenhuisinstellingen

Er is geen ziekenhuis in Nederland dat alles zelf doet. Het budget van een facilitaire organisatie in een ziekenhuis bestaat voor 50% uit uitbesteed werk. Het zijn hele gespecialiseerde terreinen, waarbij men besluit om te gaan uitbesteden.

Conservatieve houding met betrekking tot een verregaande uitbesteding

De volgende argumenten om geen verregaande uitbesteding van de facilitaire organisatie door te voeren, zijn in principe dezelfde argumenten als LVNL hanteert:

BTW: ziekenhuizen moeten 19% BTW betalen over alles wat zij inkopen, omdat zij niet BTW-plichtig zijn.

Afbreukrisico: Hier zijn ziekenhuizen erg huiverig voor, vanwege de risicovolle processen binnen een ziekenhuis. Wanneer je zelf organiseert dan heb je altijd de garantie dat je mensen tot je beschikking hebt.

Onrust: uitbesteden is niet alleen het werk uitbesteden, maar ook het uitbesteden van mensen. Dit levert onrust op en ziekenhuizen zijn niet gebaat bij onrust. De onrust die dan ontstaat heeft zijn uitwerking op het primaire proces.

Invloed van Artsen: formeel gezien hebben zij geen zeggenschap over de beslissingen die worden genomen door het Raad van Bestuur, maar de invloed van artsen is heel groot. Als er geen draagvlak is binnen de organisatie - als mensen het niet begrijpen en er heel negatief tegenover staan - dan houdt het bijna op. Er moet dus echt draagvlak gecreëerd worden.

Overeenkomst van LVNL met ziekenhuisinstellingen, is dat zij –in tegenstelling tot commerciële organisaties – minder geneigd zijn om mensen zomaar over de muur te plaatsen. Er wordt vaker voor uitstervingsconstructies gekozen.

Verzelfstandigen en maincontracting binnen ziekenhuisinstellingen

In Nederland komt het verzelfstandigen van facilitaire organisaties van ziekenhuizen vrijwel niet voor. Er zijn twee ziekenhuizen in Nederland die een soort van verzelfstandiging van de facilitaire organisatie hebben doorgevoerd. Het ziekenhuis in Twente is hier één voorbeeld van, bij dit ziekenhuis is de facilitaire organisatie intern verzelfstandigd. De facilitaire organisatie is getransformeerd in een B.V. binnen het ziekenhuis. Het AMC in Amsterdam heeft het facilitair bedrijf op afstand geplaatst. Ondertussen zijn ze weer teruggekomen op dit idee, omdat de resultaten slecht waren. Dat Nederlandse ziekenhuizen vrijwel niet tot maincontracting dan wel verzelfstandigen overgaan, heeft te maken met het feit dat we er in Nederland veel behoudender in zijn.

De Jeu (2004) gelooft niet in het verzelfstandigen van het facilitaire bedrijf of dit nou bij een commercieel bedrijf of bij een non-profitinstelling is. Waar organisaties volgens hem de mist in lopen is het idee dat het facilitair bedrijf een 'bedrijf' is. Het facilitair bedrijf heeft wel kenmerken van een 'bedrijf', maar het facilitair bedrijf is eigenlijk een verzameling van een aantal bedrijven. De verschillende onderdelen van het facilitair bedrijf hebben onderling niets met elkaar te maken.

5.5.4 FacilityFORCE

Aanleiding

Koninklijke NedLLoyd werd steeds kleiner en een aantal primaire activiteiten werden of verkocht of uitbesteed. Die moederorganisatie werd steeds kleiner, waardoor een facilitair bedrijf niet meer nodig was.

Doordat het voor NedLLoyd niet rendabel meer was om een facilitaire dienst te hebben, kon de facilitaire organisatie het volgende doen:

- Inkrimpen om alleen de club van Koninklijke NedLLoyd te kunnen bedienen.
- Aansluiten bij een andere grote organisatie, bijvoorbeeld bij een maincontractor.
- Verzelfstandigen

Uiteindelijk is er dus gekozen voor verzelfstandigen, omdat de facilitaire organisatie over voldoende volume en kennis beschikte. Het voordeel was dat de facilitaire organisatie al intern verzelfstandigd was tot een B.V.

Resultaten

De facilitaire organisatie is een besloten vennootschap geworden met een eigen resultaatverantwoordelijkheid. FacilityFORCE verzorgt als facilitaire regie-organisatie diensten voor bedrijven in kantoorverzamelgebouw 'Willemswerf' en bedrijven in de omgeving. Zij heeft alle operationele diensten uitbesteed. De opbrengsten komen voor een groot gedeelte uit de efficiencyslagen, die er gemaakt is met het uitbesteden. Kostenvoordelen zijn ook ontstaan door een groot palet aan diensten aan de klant te bieden. NedLLoyd is zowel klant als aandeelhouder van FacilityFORCE. Hierbij is sprake van enigszins gedwongen winkelnering, maar voor een groot gedeelte hebben ze de vrijheid om andere dingen te doen. Voor de andere klanten in het pand is er sprake van vrije winkelnering. De functie van de facilitaire organisatie is verschoven van organisatiegebonden naar gebouwgebonden. Als interne facilitaire organisatie moesten zij acteren op een 0/+ resultaat. In de huidige situatie moeten er resultaten behaald worden.

5.6 Conclusie

Uitwerking van diverse uitbestedingsscenario's (Bewaking, Documentair Service Center en Bedrijfsrestaurant) geeft aan, dat de eerste jaren sprake zal zijn van een duidelijke kostenverhoging. Pas na ca. 5 jaar worden de kosten lager dan het huidige niveau. Uit de interviews is gebleken dat er verschillende visies van het begrip 'maincontracting' bestaan. De definities gaven aan dat er bij maincontracting altijd sprake is van één hoofdcontractant. De dienstverleners zijn van mening dat er in de toekomst meer bedrijven een maincontractor zullen aantrekken. De conjunctuur bepaalt de mate van uitbesteding, maar ook het gewenste kwaliteitsniveau. In een neergaande conjunctuur is er meer vraag naar maincontracting, waarbij de maincontractor zich steeds weer moet bewijzen.

Door maincontracting wordt er inzicht gegeven op alle facilitaire kosten. Alle faciliteiten worden geleverd door één partij, welke ook inzicht geeft in de onderliggende kosten.

De gewenste flexibiliteit is door het aantrekken van een multi-service supplier te realiseren, vanwege haar slagvaardigheid. Een paar jaar geleden werd de flexibiliteit bij een multi-service supplier gedeeltelijk tegengewerkt door de binding met zusterbedrijven. Door de huidige recessie staat de klant steeds meer centraal, aangezien de maincontractor haar continuïteit moeten kunnen waarborgen. Bij levering van slechte kwaliteit door één van de zusterbedrijven, wordt er sneller van subcontractor –hetzij een andere zusterbedrijf of een externe leverancier – gewisseld in vergelijking met een paar jaar geleden.

Maincontracting in de vorm van een facilitair makelaar is wel mogelijk binnen LVNL. Alleen levert het weinig toegevoegde waarde voor LVNL. De vakinhoudelijke kennis bij de aanwezige medewerkers wil men niet kwijt. Door een facilitair makelaar wordt er in feite kennis in huis gehaald, die er al aanwezig is. Daarnaast bestaat er een grote mogelijkheid dat er discussies ontstaan met de afdeling Purchasing. De schaalvoordelen in volume, die een samenwerking met een facilitair makelaar kan opleveren, zijn bij de arbeidsintensieve diensten moeilijker te realiseren. Door concentratie van werk op een locatie of een groep bij elkaar gelegen locaties, kunnen leegloop, reis- en wachttijden worden vermeden.

De outplacementmogelijkheden bij zowel een managing partner als een facilitair makelaar zijn miniem, er zullen hierdoor vele ontslagen vallen en met het oog op de rechtspositie van de medewerkers binnen LVNL, levert dit geen kostenvoordelen op. Een maincontract aangaan met een managing partner is ook niet mogelijk, aangezien LVNL haar specialistische kennis niet uit handen wil geven. Total facility management brengt alleen maar negatieve gevolgen met zich mee voor LVNL.

De ervaringen met maincontracting worden door zowel Campina NL als Schiphol Group business-unit Passengers positief ervaren. Campina NL heeft haar gehele facilitaire dienst buiten de deur gedaan. De business unit Passengers van Schiphol Group daarentegen heeft alleen het operationele deel ondergebracht in een maincontract.

Campina NL en de Schiphol Group business-unit Passengers moeten zelf inkomsten genereren. Zij zijn geen budgetgeoriënteerde organisatie, die een bepaald bedrag van de directie in handen krijgen om projecten te bekostigen. Zij krijgen een beetje van dat geld, maar het belangrijkste deel moeten zij zelf gaan verdienen. Hierbij onderscheiden zij zich van een interne facilitaire organisatie als FS doordat zij een eigen identiteit en organisatiestructuur (divisiestructuur) hebben. FS, als interne facilitaire organisatie, is meer gebonden aan haar moederorganisatie (LVNL) dan een business-unit. Business-units koppelen zich geheel los van de moedermaatschappij en moeten hun eigen boontjes doppen.

Bij het verzelfstandigen van een facilitaire organisatie zijn beide geïnterviewden het eens over het feit dat er sprake moet zijn van 'noodzaak'. Wanneer deze ontbreekt, is het verzelfstandigingsproces gedoemd te mislukken.

De noodzaak om te verzelfstandigen was heel duidelijk voor de facilitaire organisatie van Koninklijke NedLloyd: ze waren op een gegeven moment gewoonweg overbodig. Die noodzaak ontbreekt bij de LVNL voor de afdeling FS. Ook al zou die noodzaak aanwezig zijn, dan zou LVNL er zelf niet beter van worden. De extra kosten, die het verzelfstandigen van FS met zich mee zouden brengen, helpen niet mee aan de gewenste kostenbeheersing.

6. Conclusie

De geformuleerde probleemstelling in de inleiding luidde:

“Op welke wijze kan een verdere uitbesteding van de afdeling Facility Services een substantiële bijdrage leveren aan de financiële doelstellingen, die voortvloeien uit de visie van Luchtverkeersleiding Nederland?”

De conclusies worden puntsgewijs, per subprobleemstelling, uiteengezet.

1. Wat is LVNL en hoe is zij in de huidige situatie georganiseerd?

LVNL is een Zelfstandig Bestuursorgaan. Het primaire proces is het leveren van luchtverkeersleidingdiensten. Het grootste deel van de inkomsten komt binnen via de tarieven, die aan de luchtvaartmaatschappijen worden berekend. De organisatie van LVNL is volgens de typologie van Mintzberg te kenmerken als een professionele bureaucratie. De invloed van de luchtverkeersleiders binnen de organisatie is groot. De cultuur van LVNL is te omschrijven als: bureaucratisch, verkokerd en te veel gericht op deelbelangen. De cultuurkenmerken belemmeren de beoogde flexibiliteit.

2. Welke macro-economische ontwikkelingen zijn van invloed op de organisatie van LVNL ?

De huidige recessie zal de komende jaren doorzetten. Dit heeft als gevolg dat de luchtbewegingen niet toe zullen nemen, waardoor de inkomsten van LVNL relatief laag zullen blijven. Voor LVNL is kostenbeheersing een noodzaak geworden. Daarnaast dwingt de verdergaande Europese samenwerking LVNL haar manier van werken te flexibiliseren. Wanneer zij dit niet doet, is zij haar bestaansrecht niet meer zeker. Door een verdergaande Europese samenwerking zullen er fusies ontstaan tussen luchtverkeersleidingcentra in de verschillende Europese landen. Door een fusie zal LVNL moeten inkrimpen en kan er door de gehanteerde Europese wetgeving een andere BTW-constructie van toepassing zijn. Het uitbesteden van uitvoerende diensten wordt hierbij aantrekkelijk.

Van de afdeling Facility Services wordt ook verwacht, dat zij een substantiële bijdrage levert aan de financiële doelstellingen van LVNL.

3. Welke eisen stelt de directie van LVNL aan de dienstverlening van de afdeling Facility Services?

De facilitaire dienstverlening moet aan de volgende eisen voldoen: marktconformiteit, stabiliteit, betrouwbaarheid, continuïteit en flexibiliteit. Daarnaast wil LVNL haar specialistische kennis in huis houden en de risico's voor het primaire proces zover mogelijk uitsluiten.

Het uitbesteden van de facilitaire diensten wordt hierdoor beperkt tot de arbeidsintensieve diensten.

4. Hoe is de afdeling Facility Services in de huidige situatie georganiseerd?

FS ondersteunt de LVNL bedrijfsprocessen. FS onderscheidt zich t.o.v. andere facilitaire dienstverleners, doordat zij bekend is met het luchtverkeersleidingproces. Zij weet namelijk waar de kritieke punten zich bevinden. De facilitaire productie moet aan de volgende eisen voldoen: *marktconformiteit, stabiliteit, continuïteit en flexibiliteit*.

Bij een verdergaande Europese samenwerking wordt van LVNL verwacht dat zij een 'gezond' bedrijf is. Dit houdt in dat alle primaire en secundaire processen naar behoren moeten verlopen. Alle hoofdprocessen zijn in kaart gebracht, maar bij de onderliggende processen moet dit nog gebeuren. Het is voor FS van belang, dat zij alle facilitaire processen in kaart brengt. Daarnaast zijn de kosten procesgerelateerd, maar worden deze niet doorbelast aan de veroorzaker. Wanneer de kosten doorbelast zouden worden, worden de medewerkers kostenbewuster. Het nadeel hierbij is echter dat de administratieoverheadkosten aanzienlijk zullen stijgen en dit werkt niet mee aan de kostenbeheersing. Uit de knelpunten die geïnvesteerd zijn, worden de belangrijke opgenoemd.

- De afdeling Bewaking heeft te maken met ondercapaciteit.
- Documentair Service Center daarentegen heeft juist een overcapaciteit.
- Momenteel worden niet alle mogelijkheden die het huidige FMIS-systeem biedt, benut.

5. Wat zijn de opbrengsten voor LVNL bij een verdere uitbesteding van Facility Services?

Naarmate de afdeling FS steeds verder zal uitbesteden, wordt de flexibiliteit van de organisatie ook steeds groter. Het uitbesteden van deze single services levert meer flexibiliteit, maar geen substantiële besparing op. De eerste jaren zal er sprake zijn van een duidelijke kostenverhoging. Een kostenreductie is na ongeveer 5 jaar te realiseren. Hierbij is er van het worst-case scenario uitgegaan, waarbij de transitiekosten hoog op zullen lopen. Bij een fusie van LVNL met luchtverkeersleidingcentra uit andere Europese landen, wordt het uitbesteden van de diensten aantrekkelijker in vergelijking met de huidige situatie.

De flexibiliteit bij maincontracting wordt vergroot, doordat de maincontractor in staat is van subcontractors te wisselen. Kostenvoordelen ontstaan doordat de maincontractor over een sterke inkooppositie beschikt. De maincontractor levert schaalvoordeel door bundeling van contracten met leveranciers. Een maincontractor kan het kostenbewustzijn verhogen en kan namelijk de behoefte van LVNL in kaart brengen en stelt specificaties op, waardoor inzicht ontstaat in de kosten bij verschillende afname- en kwaliteitsniveaus. LVNL krijgt op deze manier een gedetailleerd overzicht van de kosten en kan zien waar voorheen misschien wel onnodige kosten zijn gemaakt.

Flexibiliteit is door het aantrekken van een multi-service supplier te realiseren, vanwege haar slagvaardigheid. Een paar jaar geleden werd de flexibiliteit bij een multi-service supplier gedeeltelijk tegengewerkt door de binding met zusterbedrijven. Door de huidige recessie staat de klant steeds meer centraal, aangezien de maincontractor haar continuïteit moeten kunnen waarborgen. Bij levering van slechte kwaliteit door één van de zusterbedrijven, wordt er sneller van subcontractor –hetzij een andere zusterbedrijf of een externe leverancier – gewisseld in vergelijking met een paar jaar geleden.

Bij de FS-onderafdelingen WEB en Diensten & Beheer heeft men te maken met verschillende externe leveranciers voor de uitbestede diensten. Ten eerste is dit niet efficiënt, maar daarnaast werkt dit ook flexibiliteit tegen. Er zijn namelijk meer fte's nodig om de contacten met de verschillende externe leveranciers te onderhouden.

Maincontracting in de vorm van een facilitair makelaar levert geen toegevoegde waarde voor de afdeling FS. Wel ontstaat er een verlichting in het takenpakket bij de afdeling Purchasing, alhoewel dit discussies kan opleveren over de verdeling van verantwoordelijkheden. De schaalvoordelen in volume, die een samenwerking met een facilitair makelaar kan opleveren, zijn bij de arbeidsintensieve diensten moeilijker te realiseren. Door goede afspraken te maken over de concentratie van werkzaamheden op één of een paar locaties, kunnen leegloop, reis- en wachttijden worden vermeden en is er meer betrokkenheid van de externen te verwachten.

Niet alle facilitaire makelaars en managing partners zijn bereid en in staat om alle medewerkers over te nemen. Een multi-service supplier kan hen grotendeels onderbrengen bij eigen werkmaatschappijen en divisies. Dit kan zorgen voor onrust en daar is het primaire proces niet bij gebaat. Daarnaast zullen vrij weinig tot helemaal geen enkele werknemers overgaan bij de maincontractor. Dit komt door de gunstige rechtspositie van de LVNL medewerkers. De aanvulling op de WW-uitkering zorgt voor altijd nog een hoger inkomen dan over gaan bij de maincontractor of bij haar subcontractors.

Het integraal uitbesteden van de facilitaire organisatie is voor LVNL geen optie. Afgezien van de hierboven genoemde personele consequentie, wordt bij total facility management specialistische kennis de deur uitgezet en de afbreukrisico's kunnen niet uitgesloten worden. Hierbij wordt niet aan de gegeven randvoorwaarden voldaan.

Het verzelfstandigen van de afdeling FS heeft geen nut. Afgezien van het feit dat door het verzelfstandigen van de afdeling FS er geen invulling wordt gegeven aan de financiële doelstellingen van LVNL, is er ook geen sprake van een noodzaak om te verzelfstandigen.

6. Hoe gaat het er aan toe bij andere bedrijven? Waarom hebben zij gekozen voor een verregaande uitbesteding van de facilitaire dienst? Hoe is de realiteit?

De divisie Campina NL en de business-unit Passengers van Schiphol Group ondervinden een positieve ervaring in de samenwerking met de huidige maincontractors. Door een noodzakelijke reorganisatie heeft Campina NL haar facilitaire dienst overgedragen aan een maincontractor. Het overgaan tot maincontracting heeft een verbetering voor Campina NL opgeleverd: meer flexibiliteit, kostenbeheersing en kwaliteitsverbetering. De business-unit Passengers van Schiphol Group is een maincontract aangegaan met drie leveranciers op basis van een co-makship om efficiënter, kostenbewuster om te gaan met de facilitaire processen. Door deze ervaringen kan men concluderen, dat er in de realiteit kostenbeheersing en flexibiliteit te realiseren zijn door maincontracting. Daarentegen zijn de facilitaire organisaties van deze business-units niet echt vergelijkbaar met een interne facilitaire organisatie als FS. FS is - in tegenstelling tot de genoemde business-units - meer afhankelijk van haar moederorganisatie. Bij een verdere uitbesteding van FS zal er namelijk draagvlak gecreëerd moeten worden bij de directie en de interne klanten – met name de luchtverkeersleiders - van LVNL.

Verregaande uitbesteding komt bij ziekenhuizen vrijwel niet voor, omdat zij de risico's voor het primaire proces zoveel mogelijk willen uitsluiten. Overeenkomst van LVNL met ziekenhuisinstellingen, is dat zij –in tegenstelling tot commerciële organisaties – minder geneigd zijn om mensen zomaar over de muur te plaatsen. Dit vanwege de onrust die er veroorzaakt wordt binnen de organisatie met een negatieve uitwerking op het primaire proces. Er wordt vaker voor uitstervingsconstructies gekozen. Daarnaast hebben ziekenhuisinstellingen – net als LVNL- te maken met de BTW-problematiek. Een andere

overeenkomst is de invloed van de professionals – artsen en luchtverkeersleiders – op de bedrijfsvoering.

Vanwege een behoorlijke inkrimping van Koninklijke NedLloyd was de facilitaire organisatie overbodig. Na een interne verzelfstandiging is deze facilitaire organisatie extern verzelfstandigd, waardoor haar functie verschoven is van organisatiegebonden naar gebouwgebonden. Voorheen moesten alle kosten gedekt zijn en na het extern verzelfstandigen moest er winst behaald worden. Gezien de huidige en toekomstige ontwikkelingen, is er geen zodanige inkrimping van LVNL te verwachten is, dat de facilitaire organisatie FS overbodig zou zijn.

7. <i>Is een verdere uitbesteding van de afdeling Facility Services aan te bevelen en is hier draagvlak voor bij de directie en de interne klanten?</i>

Gezien de huidige situatie is een verdere uitbesteding niet aan te bevelen. Doordat LVNL BTW moet betalen over de in te kopen diensten, is het niet aantrekkelijk om verder uit te besteden. Wel is er een verhoging van de flexibiliteit te verwezenlijken door de uitbestede single services in één maincontract te bundelen. Daarnaast is een vergroting van de flexibiliteit binnen vijf jaar te realiseren door een natuurlijke afvloeiing. De relatieve vergrijzing binnen de organisatie vergroot deze afvloeiing, d.m.v. pensioenregelingen. Bij een verdere Europese samenwerking is de kans groot, dat er een andere BTW-constructie van toepassing zal zijn. Hierdoor zal uitbesteden veel aantrekkelijker worden. Door de Europese samenwerking wordt LVNL gedwongen haar personeelsbestand in te krimpen. Het uitbesteden van de uitvoerende diensten staat hierbij voorop. De europeanisering zal ook tot gevolg hebben, dat de rechtspositie van de medewerkers binnen LVNL zal veranderen. Een veranderde BTW-constructie en een minder riant rechtspositie geven LVNL de mogelijkheid haar flexibiliteit te verhogen.

De invloed van de luchtverkeersleiders op de bedrijfsvoering is groot. Daarnaast scoort de klanttevredenheid over de dienstverlening van FS vrij hoog. 'Uitbesteden' staat voor de meeste LVNL medewerkers gelijk aan het woord 'kwaliteitsvermindering', dit vanwege ervaringen met externen. Een verdere uitbesteding van FS zal bij de interne klanten – met name de luchtverkeersleiders - van LVNL dus veel weerstand oproepen. Daarnaast is een aanzienlijk deel van het personeel al ruim 25 jaar werkzaam bij LVNL. Het doorvoeren van veranderingen hebben altijd weinig tot geen kans van slagen gehad. Dit komt grotendeels, doordat er geen noodzaak aanwezig was tot veranderen. De verdere Europese samenwerking brengt hier verandering in.

7. Aanbevelingen

De noodzaak van kostenreductie en (kosten)flexibilisering wordt duidelijk uit de hergeformuleerde visie. In de hieronder genoemde aanbevelingen wordt aangegeven welke stappen LVNL samen met de afdeling FS zou moeten ondernemen in de huidige situatie en tevens bij een verdere Europese samenwerking.

7.1 In de huidige situatie

Bundel de uitbestede single services in een maincontract: multi-service supplier

Voor LVNL is de meest interessante optie met het oog op de huidige situatie een maincontractor, die zich concentreert op het management op operationeel en deels tactisch niveau; de zogenaamde multi-service supplier. Een aantal afzonderlijke diensten zijn in de huidige situatie bij diverse leveranciers ondergebracht. Deze kunnen gebundeld worden in één maincontract.

Neem een maincontractor die bij de cultuur van LVNL past

Een maincontractor is een organisatie met een eigen identiteit en cultuur. Er moet gekeken worden of die cultuur past bij de cultuur van LVNL. De cultuur van LVNL is zoals in de conclusie is verteld te omschrijven als een ambtenarencultuur. Zo'n cultuur kan een flinke obstakel zijn voor de maincontractor. Een maincontract afsluiten bij één van de huidige single-service suppliers is een optie. Uiteraard als de single-service suppliers maincontracting aanbieden.

Zorg ervoor dat de processen goed beschreven zijn en goed lopen

Voor het vereiste dat LVNL een 'gezond' bedrijf moet zijn bij een verdere Europese samenwerking, moeten alle hoofdprocessen en onderliggende processen goed beschreven zijn en naar behoren verlopen. Bij een verdere uitbesteding van Facility Services zullen de onderliggende processen eerst allemaal in kaart gebracht moeten worden. Een proces kan namelijk niet uit handen worden gegeven als er geen goede beschrijving is. Zonder een beschrijving kan de gewenste kwaliteit namelijk niet aangegeven worden. Tevens kan een juiste prijs-kwaliteitverhouding niet vastgesteld worden.

Optimaal gebruik maken van het facility management informatie systeem

LVNL-medewerkers zijn de gebruikers van de diensten en producten, die FS levert. Zij moeten op een gemakkelijke manier hun weg naar de maincontractor kunnen vinden. Bestellingen, klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen moeten op een snelle en effectieve manier gecommuniceerd kunnen worden naar de maincontractor. LVNL kan ervoor kiezen om dit via de Service desk te doen. De Service Desk kan de meldingen weer doorgeven aan de maincontractor. Er kan ook gekozen worden voor een rechtstreekse verbinding naar de maincontractor toe. Op deze manier kan ook de Service Desk van haar takenpakket verlicht worden. Kortom maak op een efficiënte manier gebruik van het huidige FMIS-systeem.

7.2 Bij verdere Europese samenwerking

Bij een fusie van LVNL met andere Europese landen, wordt - zoals in de conclusie besproken is - het uitbesteden van diensten aantrekkelijk, aangezien er een andere BTW-constructie van toepassing zal zijn. Hierbij kunnen de volgende stappen ondernomen worden:

Noodzaak van een verdere uitbesteding van de afdeling FS in laten zien bij de interne klanten

‘Uitbesteden’ staat bij LVNL medewerkers gelijk aan het woord kwaliteitsvermindering. De interne klanten – met name de verkeersleiders - zullen hier niet blij mee zijn, waardoor er weerstand zal ontstaan. Een kwaliteitsvermindering hoeft echter niet aan de orde te zijn. Noodzaak tot flexibilisering is duidelijk aanwezig. Flexibilisering en kostenbeheersing zijn vereisten voor een verdere Europese samenwerking. Wanneer het kostenniveau niet marktconform is, is LVNL haar bestaansrecht niet meer zeker. Daarnaast wordt LVNL door een fusie eigenlijk gedwongen om de uitvoerende uit te besteden, aangezien luchtverkeersleidingcentra zullen moeten inkrimpen. Met andere woorden het is “pompen of verzuipen”. Wanneer dit duidelijk wordt gemaakt aan de interne klanten, zal de weerstand – naar verwachting – miniem zijn. Communicatie is de essentie!

Onderneem stappen tot een verdere uitbesteding van FS

Wanneer de noodzaak is aangetoond, kan men naar verdere mogelijkheden kijken. Wanneer de Bewaking, het Documentair Service Center en het Bedrijfsrestaurant ook in het maincontract (welke in de huidige situatie is afgesloten) worden toegevoegd, zouden er wel degelijk kostenvoordelen ontstaan.

Laat een facility scan uitvoeren

Een facility scan kan inzicht geven in de facilitaire diensten en de producten waaraan LVNL behoefte heeft. Deze afstudeerscriptie geeft aan welke facilitaire diensten in het pakket van de maincontractor kan worden ondergebracht en welke diensten LVNL het beste zelf zou kunnen blijven organiseren. LVNL is niets verplicht bij een facility scan. Het is een eenmalige investering, maar kan veel duidelijkheid scheppen over de kostenvoordelen, die er met maincontracting te realiseren zijn. De kostenvoordelen zijn wel degelijk te realiseren bij een andere BTW-constructie, die door een hoogstwaarschijnlijke fusie mogelijk gemaakt wordt. Prisma Facility Management B.V. staat bekend om haar facility scans, om die reden is een facility scan bij Prisma Facility Management B.V. aan te raden.

Voer deelprojecten met een aantal maincontractors uit

Maincontractors kunnen op de proef gesteld worden door deelprojecten uit te voeren. Dit is absoluut aan te raden. Hiermee krijgt LVNL zicht op de prestaties en de werking van hun concept in de praktijk. Niet alleen LVNL krijgt zicht op de maincontractor, maar ook de mogelijke partner krijgt zicht op LVNL. Een grote verhuizing is een goede test, hierbij raakt de – misschien wel toekomstige - maincontractor nauw betrokken bij diverse afdelingen binnen LVNL. Een maincontractor is gewend om flexibel en snel te anticiperen op veranderingen.

Aangezien er regelmatig verhuizingen bij LVNL plaatsvinden, kan een maincontractor behulpzaam zijn. Hij organiseert bijvoorbeeld tijdelijke voorzieningen bij een verhuizing of tijdelijk extern management om een model voor de facilitaire organisatie te ontwikkelen of nieuwbouw te begeleiden. Op die manier hoeft LVNL niet langer genoodzaakt om haar eigen capaciteit uit te breiden, maar maakt dan gebruik van de faciliteiten, die binnen het netwerk van de maincontractor beschikbaar zijn.

Service en cost level agreements vastleggen

De multi-service supplier produceert ook facilitaire producten en diensten in tegenstelling tot de facilitaire makelaar en managing partner. De maincontractor wil winst maken. Het is daarom verstandig om vooraf de kwaliteiten en de prijzen vast te leggen. Ga eerst na wat een marktconforme prijs-kwaliteitverhouding is voor de faciliteiten, die de multi-service supplier zelf gaat produceren. Het is verstandig de multi-service supplier te belonen, wanneer hij kosten reduceert voor LVNL. Hiervoor moet LVNL wel inzicht hebben in de kostenstructuur van de multi-service supplier.

Leg duidelijk vast, wie waarvoor aansprakelijk is

Wanneer er besloten is welke diensten gebundeld kunnen worden in één contract, kunnen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld worden. Wie doet namelijk wat voor wie, waar, hoe en wanneer? Op deze manier worden de activiteiten binnen LVNL volledig afgestemd op de organisatie van de maincontractor.

De multi-service supplier moet verantwoording afleggen aan selecte groep binnen de afdeling FS, die bovendien in staat is de activiteiten binnen een groter geheel te plaatsen en de maincontractor te beoordelen op zijn prestaties. Deze taak ligt bij de senior medewerkers van de onderafdeling Diensten & Beheer, aangezien zij deze taak bij de huidige uitbestede diensten vervullen. Daarnaast zijn bij de onderafdeling WEB specialisten die zich bezighouden met het contractbeheer van de uitbestede onderhoudsdiensten. Deze personen worden dan het formele aanspreekpunt, waaraan de maincontractor verantwoording aflegt en toestemming vraagt voor zaken, die buiten zijn takenpakket vallen.

Verplicht de maincontractor het proces transparant te houden

Wanneer een maincontract wordt afgesloten, moet er rekening gehouden worden dat er op een bepaald moment besloten kan worden om het contract te beëindigen. In welke situatie verkeert LVNL dan als de maincontractor uit het spel verdwijnt? De maincontractor moet verplicht gesteld worden het proces transparant te houden. Hierdoor zal FS volledig inzicht hebben in de onderliggende overeenkomsten, procedures en werkafspraken met subcontractors, wanneer de samenwerking wordt beëindigd.

Literatuurlijst

- Annink, R. A. P.: **Verzelfstandigen**, Stichting Management Studies, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1990.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de & Teunissen, J.: **Kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek**. Stenfert Kroese, Houten 1997.
- Bellaart, A.: **Sectorstudie aanbieders facilitaire diensten**, Economisch Bureau ING, september 2003
- Bree, P. van., Feijen, S., Wilmes, R.: **Ondernemen anders nemen**. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact, 2000.
- Bruijn de, J. drs. Samenstelling: Ytsma W. en Ytsma P.: **Facetten van Facility Management; Uitbesteding**. Alphen aan den Rijn: Samson, Hoevelaken: Interchange, 1999.
- Eijsten, J.H., Mulder, M.J.: **Verzelfstandigen van restauratieve diensten**, Handboek Facility Management, augustus 1995.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K., **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Jeu, de J., Jurriëns, J.A.,: **Het Facilitair Bedrijf de deur uit?** Twijnstra Gudde Management Consultants, Amersfoort 2002.
- Keuning, D., Eppink, D.J.: **Management en organisatie**, Theorie en toepassingen, 1990.
- Krimpen, van J.: **Facility management in perspectief: het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening**. Kluwer bv Alphen aan den Rijn, 2003.
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: **Facility Management**. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom, 2001.
- Mante, Y.A.: **Handleiding schriftelijke rapportage**. 2000, Haagse Hogeschool.
- Mintzberg, H.: **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
- Priest, E., Ritsema, H. A.: **Toeleveren en uitbesteden**, Management in Perspectief, 1993
- Van Dien Groep.: **De praktijk van de buy out, Handleiding voor het verzelfstandigen van ondernemingen en bedrijfsactiviteiten**, Samsom Uitgeverij bv, Alphen aan den Rijn/Brussel, 1987.
- Wit de, B. Prof.dr., Mol, M. drs. & Drunen van, E. Drs.: **Uitbesteden en Toeleveren; Motieven, trends en effecten**. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV, 1998.

Artikelen

Hendry, J.: ***Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing.*** In: European Management Journal, 1995.

Janssen, P.H.J. Ritsema, H.A.: ***Maincontracting in de facilitaire dienstverlening, de diverse maincontractingconcepten die in Nederland worden aangeboden.***
In: De Facility Manager, oktober 1997.

Luimes, W. en Spitholt M.: ***Ontvlechting van concernonderdelen. Een onderzoek naar de invloed van human (mis)fit en synergie/antagonie.*** Enschede, april 1994.

Prahalad, C.K. & Hamel, G., ***The core competence of the corporation.*** In: Harvard Business Review, jrg. 68, nr. 3, p.79-91, 1990.

Treleven, M.: ***Single sourcing: A Management Tool for the Quality Supplier.*** In: Journal of Purchasing and Materials Management, lente 1987, p. 19-24.

Vereniging FMN: ***Budgetontwikkelingen in het facilitair domein,***
Onderzoeksrapportage, 2004.

Wit, de B., Mooijman, L.: ***Single European Sky update.*** In: Achter de Schermen, Personeelsblad Luchtverkeersleiding Nederland, nr.2, februari 2004, jaargang 24.

Interne documenten

Haring,J.: ***Strategisch Facility Management bij de LVNL*** In: FMN, januari 2004.

LVNL-visiedocument.: ***Operational excellence***, 23 februari 2004

Strategieplan 2001-2006, Luchtverkeersleiding Nederland Amsterdam, Sphihex & Industrie, 2000.

Sociaal Jaarverslag 2002 en 2003

Internetpagina's

<http://www.cbs.nl/nl/cijfers/themapagina/conjunctuur/>

www.cpb.nl Centraal Planbureau, rapport Macro Economische Verkenning, 2004.

<http://www.luchtvaartnieuws.nl>

www.luchtvaartbeleid.nl

www.lvn.nl

<http://www.nen.nl>

www.nrc.nl

<http://www.outsourcing.com/>

Kostenbeheersing en Flexibiliteit

Realiseerbaar door een verdere uitbesteding van Facility Services?

Bijlagen

Angelien Bhattoe
Schiphol-Oost, mei, 2004

Kostenbeheersing en Flexibiliteit

Realiseerbaar door een verdere uitbesteding van Facility Services?

Auteur: Angelien Bhattoe
Studentnummer: 20009001

Jaar van uitgave: 2004

Opdrachtgever: Dhr. J.J. Haring
General Manager Facility Services
Luchtverkeersleiding Nederland
Stationsplein Zuid-West 1001
1117 CV Schiphol-Oost

Docentbegeleidster: Mevr. Y. Burg
Medebeoordelaar: Dhr. J. Hafkemeijer
Opleiding: Facility Management
Haagse Hogeschool
Sector economie & Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Periode onderzoek: januari 2004 t/m juni 2004



Bijlage 1: Taken LVNL

Bijlage 2: Toelichting Organigram

Bijlage 3: Organisatieanalyse volgens de typologie van Mintzberg

Bijlage 4: De afdelingen van de facilitaire dienst

Bijlage 5: Aanleidingen tot uitbesteden

Bijlage 6: Wet op de omzetbelasting 1968 Afdeling 3.

Bijlage 7: Regeling bovenwettelijke aanspraken bij werkloosheid LVNL

Bijlage 8: Financieel overzicht uitbesteden Documentair Service Center

Bijlage 9: Specificatie personeelskosten Bedrijfsrestaurant bij uitbesteden

Bijlage 10: Huiskamerfunctie

Bijlage 11: Voor- en nadelen maincontracting

Bijlage 12: Kenmerken maincontractors

Bijlage 13: Uitkomsten bij het ontbreken van één van de veranderingsaspecten

Bijlage 14: Interviews

- **Johnson Controls IFM**
- **Facilicom Maincontracting**
- **Divisie Campina Nederland**
- **Schiphol Group business-unit Passengers**
- **Twijnstra Gudde**
- **ISS Nederland**
- **FacilityFORCE**

Bijlage 15: Financieel overzicht bij uitbesteden Bewaking

Bijlage 1: Taken LVNL

Naast het leiden van luchtverkeer zijn er in de Wet luchtvaart ook alle andere taken van LVNL vastgelegd.

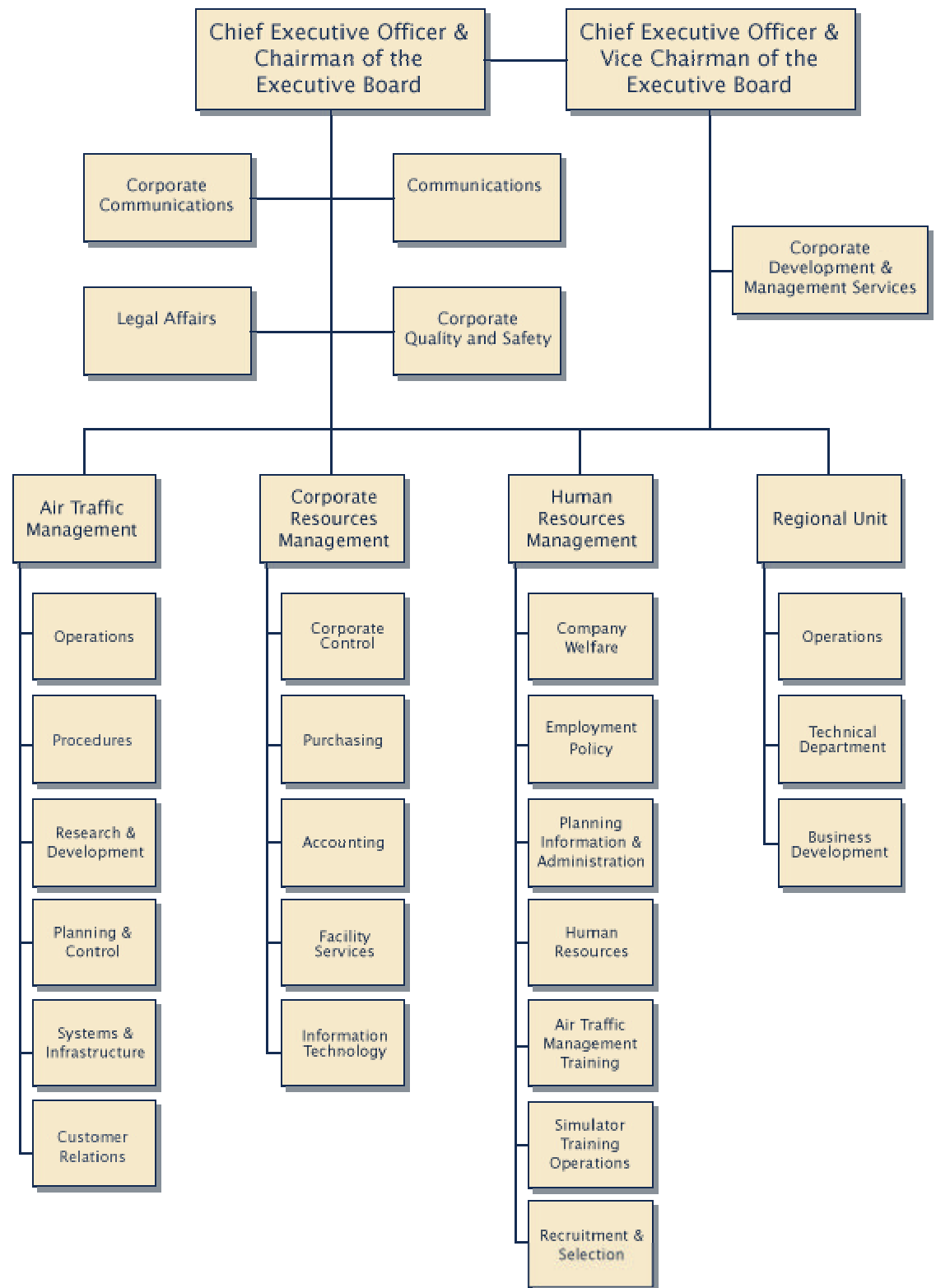
Daaronder vallen onder meer:

- het vernieuwen en beheren van technische systemen,
- het verstrekken van luchtvaartinlichtingen,
- het verzorgen van opleidingen voor luchtverkeersleiding en
- het verzorgen van luchtvaartkaarten en -publicaties.

Naast bovengenoemde taken verzorgt de LVNL luchtvaartadvieswerk in tal van commissies en doet zij voorstellen aan het Ministerie van Verkeer en Waterstaat over de hoogte van de heffingen voor startende en landende vliegtuigen. Tenslotte geeft de organisatie advies aan het Ministerie van Defensie over aangelegenheden met betrekking tot luchtverkeersleiding (Jaarverslag LVNL, 2002)

Naar aanleiding van de terroristische aanslag op 11 september 2001 in New York, laat de Algemeen Directeur weten dat de lange termijn visie en doelstellingen van de LVNL voor de internationale burgerluchtvaartindustrie niet verandert, maar dat de korte-termijndoelstellingen wel worden bijgesteld.

Bijlage 2: Toelichting Organigram



1. *Air Traffic Management (ATM)*: verantwoordelijk voor een kwalitatief hoogwaardige ATM-dienstverlening op en rond de luchthaven Schiphol en voor het gebied dat onder de verantwoordelijkheid valt van het Amsterdam Area Control Centre (ACC), inclusief de pre-flight ondersteuning door het Flight Service Centre. Het directoraat draagt tevens zorg voor het beheer en de ontwikkeling van ATM-concepten. Deze concepten leiden tot instrumenten die een veilige, efficiënte en milieuverantwoorde afwikkeling van het luchtverkeer waarborgen. Op hoofdlijnen zijn ze te onderscheiden in vakbekwaam luchtverkeersleidingspersoneel, ondersteunende technische systemen en procedures en informatie betreffende luchthaven- en luchtruimgebruik.
2. *Corporate Resources Management (CRM)*: staat garant voor de integrale, interne dienstverlening als het gaat om huisvesting, financiën, informatievoorziening en externe verwerving van goederen en diensten. CRM is beleidsbepalend op de gebieden: Facility Services, Accounting, Control, Purchasing (Inkoop) en IT en is verantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van de daarbij behorende processen, methoden en hulpmiddelen.
3. *Human Resource Management (HRM)*: draagt zorg voor de ondersteuning op het gebied van de ontwikkeling van Human Resources-beleid: kwantitatieve en kwalitatieve instroom van personeel en opleidings- en ontplooiingsmogelijkheden voor alle personeelsleden.
4. *Regional Unit (RU)*: verantwoordelijk voor een kwalitatief hoogwaardige ATM-dienstverlening op en rond de regionale luchthavens Maastricht Aachen Airport (*Beek*), Groningen Airport Eelde (*Eelde*) en Rotterdam Airport (*Rotterdam*). Daarnaast zijn het opleiden van luchtverkeersleidingspersoneel voor Air Traffic Management Schiphol, het verlenen van technische diensten voor derden en het ontwikkelen van nieuwe diensten aan derden, belangrijke aandachtspunten.
5. *Stafafdelingen Chairman & Managing Director*: deze stafafdelingen zijn Legal Affairs, Corporate Quality and Safety, Corporate development & Management Services, Communications en Corporate Communications.

Bijlage 3: Organisatieanalyse volgens de typologie van Mintzberg

Achtereenvolgens worden behandeld: de uitvoerende kern, de strategische top, het middenkader, de technostructuur en de ondersteunende diensten van de LVNL.

Uitvoerende kern

De uitvoerende kern bestaat uit de leden van de organisatie –de operators- die het basiswerk doen dat direct te maken heeft met de productie van producten en diensten⁵. Binnen de LVNL bestaat deze uitvoerende kern uit twee afdelingen. De afdeling ATM (Air Traffic Management), 300 man aan luchtverkeersleiding, behoort tot de uitvoerende kern van de organisatie. Daarnaast is de LVNL afnemer van haar eigen product, namelijk: de luchtverkeersleider. De 60 medewerkers van de afdeling Air Traffic Management Training (ATMT, de verkeersleidersschool), onderdeel van het Directoraat HRM, voorzien in de input voor de productie (leveren van luchtverkeersdiensten) door het opleiden van de aspirant verkeersleiders. Dat betekent dus dat de verkeersleidersschool behoort tot zowel de uitvoerende kern van de organisatie, als tot een interne leverancier aan ATM. Deze dubbelfunctie is begrijpelijk, maar het maakt de plaats van ATMT in de organisatie wel lastig te bepalen. Voorheen is deze afdeling onderdeel geweest van ATM, maar het bleek lastig om de werving en selectie vanuit ATM goed te organiseren en dat is ook de reden geweest waarom de plaats van de verkeersleidersopleiding verschoven is naar het Directoraat HRM. De aandacht en nadruk van dit directoraat wordt gevormd door de school en daardoor zou de aandacht voor de overige medewerkers wel eens te kort kunnen komen. Aangezien de verkeersleidersopleiding qua training veel tijd vergt.

Strategische top

De strategische top is belast met de algehele verantwoordelijkheid voor de organisatie en dient er op toe te zien, dat de organisatie haar missie effectief uitvoert. Ook kijkt zij of aan de behoefte van degenen die controle of op andere wijze macht over de organisatie hebben, voldaan is. Het Directie Team (DT) vormt de strategische top van de LVNL en bestaat uit zes personen: de directeuren van de zes directoraten, waarvan er één tot algemeen voorzitter benoemd is. Zoals door Mintzberg (1983) specifiek wordt aangegeven, kan de uitvoerende kern een actieve rol spelen bij de strategiebepaling. De controle of macht, die de luchtverkeersleiders binnen de organisatie hebben, is groot. Voorbeelden als de 'sick-out' acties (paragraaf 3.1.1) geven aan dat de uitvoerende kern een actieve rol speelt in de strategiebepaling van de organisatie en ook de macht en de legitimiteit hebben om dit te doen.

Middenkader

Het middenkader bestaat uit managers, die de top verbindt met de uitvoerende kern. Zij houden direct toezicht en geven informatie over het functioneren van de eigen eenheid aan de managers boven hen. De 'span of control' voor direct toezicht van een manager vereist, bij een complexiteit en omvang zoals binnen de LVNL, meerdere managers. Hierdoor ontstaat hiërarchie in de organisatie. De taken van de manager die zich lager in de hiërarchie bevinden, zijn gedetailleerder, minder abstract en meer gericht op de uitvoerende werkzaamheden. Er is een groot middenkader bij de LVNL, van de 1050 medewerkers zijn er 60 eerste lijnmanagers, een kleine 70 tweede lijnmanagers en 50 derde lijnmanagers. Deze veelheid aan lagen bemoeilijkt de inzichtelijkheid waar de LVNL naar streeft.

Technostructuur

De technostructuur wordt gevormd door analisten, die de taak hebben om bepaalde vormen van standaardisatie in de organisatie tot stand te brengen. Denk aan bedrijfskundige ingenieurs, planning - en controleanalisten en trainers. Hoe meer standaardisatie in een

⁵ Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979

organisatie wordt toegepast, hoe sterker zij steunt op de technostrucuur. Bij de LVNL zijn de analisten in elke hiërarchische laag te vinden. De technische dienst is een dienst die een integraal onderdeel vormt van de uitvoerende kern, zij behoren tot de technostrucuur. Op hoger niveau worden door de LVNL externen ingehuurd, die de standaardiserende rol op zich nemen. Zo heeft KPMG (een organisatieadviesbureau) de LVNL kennis laten maken met een 'Planning en Control Cyclus' en een 'Annual Operating Plan'. De afdeling HRM zou idealiter ook tot de technostrucuur moeten behoren. Het ontwikkelen van personeel en het aanbieden van ontplooiingsmogelijkheden hebben invloed op de standaardisatie in de organisatie. Toch is de wijze waarop deze taak momenteel bij de LVNL invulling krijgt, meer te scharen onder ondersteunende dienst.

Ondersteunende afdelingen

De ondersteunende afdelingen verlenen diensten aan de organisatie, die buiten het kader van het primaire proces vallen. Ze hebben indirect de taak om de basisdoelstellingen te verwezenlijken en vervullen daarbij vaak hele specifieke functies. Zo is na de transitie de Public Relations afdeling opgericht om er zorg voor te dragen dat de klantgeoriënteerde houding van de LVNL gerealiseerd kan worden.

Reflectie coördinatiemechanismen van Mintzberg

De core business van de LVNL is het leveren van luchtverkeersleiding. Het werk wordt gecoördineerd volgens het coördinatiemechanisme *standaardisatie van de werknemersvaardigheden*. Het succes van het luchtverkeersleidingsproces hangt af van specifieke competenties van de luchtverkeersleider. In het geval van een rampscenario verandert dit mechanisme van standaardisatie van vaardigheden naar onderlinge aanpassing. Niemand weet in het begin wat er bij een rampscenario het beste gedaan kan worden en het vermogen van de specialisten om zich aan te passen aan elkaar zal leiden tot een al dan niet veilige landing van een vliegtuig.

De overige processen (dus niet ATM gericht) worden gecoördineerd volgens het mechanisme van standaardisatie van de output.

Bijlage 4: De afdelingen van de facilitaire dienst

Diensten en Beheer

De werkzaamheden van de onderafdeling Diensten en Beheer zijn gericht op het:

- huisvesten van LVNL-personeel met apparatuur en het huisvesten van derden;
- coördineren en begeleiden van verhuisbewegingen;
- registreren van bezoekers en sleutels;
- coördineren van ontheffingsaanvragen;
- regelen van huur/koop en pachtovereenkomsten;
- aanmaken van LVNL-toegangspassen en aanvragen van parkeerpassen voor beveiligde gebieden voor Amsterdam Airport Schiphol;
- uitvoeren en controleren van schoonmaakwerkzaamheden en cultuurtechnisch onderhoud;
- zorgdragen van een goede afhandeling van klachten, vragen en wensen die betrekking hebben op facilitaire voorzieningen;
- wagenparkbeheer. Deze dienst zorgt voor de aankoop, verhuur en onderhoud van bedrijfsauto's.

De LVNL-organisatie loopt gezien het strategisch belang van de bedrijfsactiviteiten een verhoogd risico voor sabotage, vernieling, vandalisme, kladacties, bezetting, bedreiging, bommelding en intimidatie door actiegroepen en/of individuen. De toegangsregeling LVNL heeft tot doel om de beveiliging en daarmee dus de veiligheid van de LVNL-medewerkers, op een hoger niveau te brengen en personen te weren die niet gerechtigd zijn LVNL-gebouwen/ruimten te betreden. Herkenbaarheid van personen en identificatie van hun relatie met het bedrijf is daartoe een basisvoorwaarde. In dit verband is een toegangsregeling ingevoerd, welke bestaat uit een samenhangend systeem van elektronische toegangscontrole, toegangspassen en bezoekerspassen. Elektronische toegangscontrole bestaat uit poorten, schuifhekken, slagbomen en beveiligingstourniquets, die met behulp van een toegangspas en/of door de bewaking kunnen worden bediend.

De service desk (FZ/DB/SD) is belast met de administratieve afhandeling van deze regeling. De bewaking (FZ/DB/BEW) is belast met de controle op de naleving van deze regeling.

Bewaking LVNL

De afdeling Bewaking draagt zorg voor het instandhouden en optimaliseren van de dienstverlening op het gebied van beveiliging van het LVNL gebouw en alle LVNL-objecten met vastgestelde werkwijzen en procedures en van overeengekomen kwaliteit teneinde de veiligheid van alle medewerkers en installaties te kunnen waarborgen en vergroten.

De afdeling Bewaking houdt zich bezig met:

- Bewaken en beveiligen van het LVNL gebouw, regiovelden, LVNL installaties, LVNL objecten en 60 door heel Nederland opgestelde bakens.
- Preventief werken om calamiteiten te voorkomen
- Repressief optreden bij calamiteiten
- Toegangscontrole van LVNL gebouwen en ruimten.
- Controle op de naleving van de bij LVNL geldende procedures
- Parkeerbeheer bezoekers
- Sleutelbeheer
- Het bijhouden van een wachtrapport
- Bij calamiteiten het aansturen van beveiligingsbedrijven en andere hulpverlenende instanties
- Het op verantwoorde wijze in - en uitschakelen van de Brandmeldcentrales indien werkzaamheden dit noodzakelijk maken

De huidige groep bestaat uit 8 personen die in volcontinuïdient werken. Het rooster dat gehanteerd wordt is een zes weken rooster, waarbij er per 24 uur vier diensten worden ingevuld. Deze diensten voorzien in een overlap, waardoor er een gedeelte van de dag een dubbele bezetting aanwezig is.

WEB

Werktuigbouw, Elektrotechniek en Bouwkunde

Sinds 1 januari 2000 is deze afdeling ontstaan uit de vroegere onderafdelingen Bouwzaken (FZ/BZ) Elektrotechnische Voorzieningen (FZ/ETV) en Werktuigbouwkundige Voorzieningen (FZ/BZ)

De onderafdeling WEB bestaat uit drie zelfsturende vakteams, namelijk Werktuigbouw, Elektrotechniek en Bouwkunde met daarnaast twee projectspecialisten.

Aandachtsgebieden binnen WEB zijn: Onderhoudsmanagement, Middelenbeheer, Energiebesparing, Kwaliteitsmanagement en Bestekssystematiek.

De taken van de onderafdeling WEB zijn:

- **Ondersteuning van de primaire LVNL-processen (via meldingen van ISC), 24 uur per dag en zeven dagen per week;**
- **Beheer en onderhoud van gebouwen en gebouwinstallaties, zoals:**
 - gebouw Schiphol-Oost;*
 - koelinstallaties elektrische installaties meet- & regelinstallaties*
 - centrale verwarming en luchtbehandeling;*
 - branddetectie- en blusinstallaties*
 - noodstroom- en no-break installaties;*
 - warmtekrachtinstallaties;*
 - transportinstallaties (liften en gevelwasinstallaties);*
 - bliksembeveiliging*
 - verlichting*
 - sanitair*
- **Verhelpen van storingen, klachten en kleine wijzigingen via meldingen van de Service Desk en het realiseren van verbouwingen via Diensten & Beheer.**
- **Geven van huisvestingsadviezen en adviezen over installaties aan de leiding van de LVNL.**
- **Realiseren van projecten, zowel nieuwbouw als vervanging.**

Documentair Service Centrum

De onderafdeling Documentair Service Centrum (DSC) draagt zorg voor:

- archief/bibliotheek;
- repro/bode dienst;
- historisch archief.

De correspondentie wordt onderscheiden in LVNL-correspondentie, correspondentie ten behoeve van personeelsaangelegenheden, inkomende post, uitgaande post en faxpost.

Bedrijfsrestaurant

Het bedrijfsrestaurant (BR) zorgt voor :

- het verstrekken van spijzen en dranken;
- catering vergaderingen;
- verzorgen van festiviteiten zoals jubilea, recepties, e.d.;
- koffieverstrekking via koffieautomaten.

Bijlage 5: Aanleidingen tot uitbesteden

Concentratie op de kernactiviteiten

De visie van de Bruijn (1999) op deze aanleiding is de volgende. Veel organisaties voelen de tucht van de markt in die zin dat ze hun kostprijzen moeten ontdoen van alle mogelijke niet-relevante elementen. Deze zijn niet te vinden bij de kernactiviteiten, omdat de organisatie daar goed in is en ze zo efficiënt mogelijk – dus tegen zo laag mogelijke kosten – kan uitvoeren.

Vergroten van de flexibiliteit van de arbeidskracht

Deze werkwijze maakt het mogelijk snel op veranderingen in te spelen zonder dat het nodig is om tijdrovende en kostbare procedures voor wijziging van het productieproces of voor nieuwe investeringen te doorlopen. Dit is ook een belangrijke aanleiding om tot uitbesteding over te gaan. Omdat op deze manier schommelingen in de vraag naar het product opgevangen kunnen worden (de Bruijn, 1999). Daarnaast bieden externe partners aan bedrijven betere mogelijkheden om op korte termijn op marktontwikkelingen in te spelen, omdat kan worden gewerkt met tijdelijke contracten (Hendry, 1995), parttime contracten of oproepkrachten.

Reduceren van kosten

Ook wanneer wordt gekozen voor uitbesteden met het doel een kostenreductie te realiseren, gelden eisen en voorwaarden, over de kwaliteit van de diensten van de leveranciers, over de garanties die zij bieden voor de continuïteit en over de mogelijkheden om de uitbestede activiteiten weer in eigen beheer te nemen (de Bruijn 1999). Een mogelijke besparing van kosten komt enerzijds voort uit de reductie van overheadkosten: de uitbesteder heeft immers geen eigen afdeling meer nodig.

Anderzijds kan een toeleverancier vaak goedkoper produceren, omdat deze een bepaalde schaalgrootte kan bereiken door meerdere klanten te bedienen (de Wit, Mol en Drunen, 1998) en dus inkoopvoordeel kan behalen. Kostenreductie wordt ook mogelijk gemaakt door de efficiëntie waarmee de externe partner te werk gaat, vanwege de expertise van de onderneming (de Bruijn, 1999).

Beperken van eigen investeringen in personeel en/of kapitaalgoederen

Hiermee wordt bedoeld de structurele keuze om geen investeringen te doen, maar alle noodzakelijke activiteiten door derden te laten uitvoeren.

Een bijkomend voordeel van het niet meer investeren is dat op lange termijn minder financiële middelen zijn vastgelegd. Dit kan bijdragen tot een grotere flexibiliteit voor de organisatie, aangezien niet in activa vastgelegd geld dan voor andere activiteiten is te gebruiken (de Bruijn 1999).

Dit leidt tot het afwentelen van risico's, aangezien de externe partner zal investeren in vaste activa. Als deze vaste activa van waarde verandert door eventuele marktontwikkelingen of om een andere reden dan is de externe partner risicodragend en niet het bedrijf zelf (de Wit, Mol en Drunen, 1998), tenzij anders vermeld in het contract.

Ook financiële flexibiliteit en beheersing behoort tot deze aanleiding. Door uit te besteden kunnen ondernemingen vaste kosten variabel maken, waardoor ze beter te beheersen zijn (Hendry, 1995).

Gebruikmaken van door derden opgebouwde specialistische competenties

Niet alle organisaties hebben dezelfde deskundigheden. Voor andere deskundigheden is het vaak efficiënter om bepaalde diensten in te huren. Bepaalde specialismen zijn niet intern in de organisatie aanwezig en er zijn ook geen plannen om deze aan te trekken. De grootte van de organisatie is hierbij van belang (de Bruijn, 1999).

Het kan ook zijn, dat een toeleverancier een bepaalde specialisatie bezit waarvan de uitbesteder wil profiteren (Luimes & Douma, 1993).

Bijlage 6: Wet op de omzetbelasting 1968 Afdeling 3.

Vrijstellingen

Art. 11.

f. de bij algemene maatregel van bestuur aan te wijzen leveringen en diensten van sociale of culturele aard, mits de ondernemer geen winst beoogt en niet een ernstige verstoring van concurrentieverhoudingen optreedt ten opzichte van ondernemers die winst beogen;

v. leveringen en diensten van bijkomstige aard door organisaties waarvan de prestaties overigens op grond van onderdeel c, d, e, f, o, 1°, of t zijn vrijgesteld, voor zover die leveringen en diensten voortvloeien uit activiteiten ter verkrijging van financiële steun voor deze organisaties, mits de ontvangsten ter zake van leveringen niet meer bedragen dan € 70.000 per jaar en ter zake van diensten niet meer dan € 23 000 per jaar, met dien verstande dat voor organisaties als bedoeld in onderdeel e, laatstgenoemd bedrag € 32.000 bedraagt. Tot de in dit onderdeel bedoelde leveringen en diensten behoren niet de bij ministeriële regeling in verband met het voorkomen van een ernstige verstoring van de concurrentieverhoudingen aan te wijzen leveringen of diensten.

Hoofdstuk 1 Algemene bepalingen

Artikel 1 Definities

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a. het Bestuur: het orgaan van de publiekrechtelijke rechtspersoon LVNL, ingevolge de Wet Luchtvaart belast met de dagelijkse leiding van deze organisatie;
- b. betrokkene: de werknemer die op basis van het Rechtspositiereglement LVNL werkzaam is of is geweest, en die is ontslagen anders dan bij wijze van disciplinair strafontslag of functioneel leeftijdsontslag of ontslag wegens flexibel pensioen en uittreden;
- c. diensttijd: voor zover gelegen vóór 1 januari 1996: de tijd zoals die voor betrokkene per 31 december 1995 meetelt voor de pensioenberekening, bedoeld in de Algemene burgerlijke pensioenwet; voor zover gelegen op of na 1 januari 1996: de tijd gedurende welke de betrokkene overheidswerknemer is in de zin van de Wet privatisering ABP, in beide gevallen met uitzondering van de tijd:
 1. die voorafgaat aan een functioneel leeftijdsontslag, mits uit hoofde van dat ontslag een uitkering is toegekend;
 2. die in aanmerking is genomen bij de berekening van de duur van een wachtgeld, een bovenwettelijke uitkering of een uitkering die daar naar aard en strekking mee overeenkomt, niet zijnde een WW-uitkering;
 3. die voorafgaat aan een onderbreking in de diensttijd van langer dan één jaar;
 4. bedoeld in artikel 5.4. van het Pensioenreglement;
 5. in een aangehouden dienstbetrekking;
- d. berekeningsgrondslag: het dagloon dat geldt voor de WW, zonder toepassing van de maximumdagloongrens van artikel 9, eerste lid, Coördinatiewet sociale verzekering, verminderd met de bijdragen strekkende tot betaling van de premie van een voor of door de betrokkene afgesloten particuliere ziektekostenverzekering als bedoeld in artikel 1, tweede lid, onderdeel c, van de Dagloonregels WW;
- e. aanvulling op de WW-uitkering: de aanvulling op de WW-uitkering, bedoeld in artikel;
- f. aanvulling op de ZW-uitkering: de aanvulling op de ZW-uitkering, bedoeld in artikel 6;
- g. aansluitende uitkering: de aansluitende uitkering, bedoeld in artikel 8;
- h. bovenwettelijke uitkering: de aanvulling op de WW-uitkering, de aanvulling op de ZW-uitkering en de aansluitende uitkering;
- i. dienstbetrekking: een dienstbetrekking in de zin van de WW;
- j. eerste werkloosheidsdag: de eerste werkloosheidsdag, bedoeld in artikel 16, achtste en negende lid, WW;
- k. pensioenreglement: het Pensioenreglement Stichting Pensioenfonds ABP;
- l. pensioen: een pensioen in de zin van het Pensioenreglement;
- m. suppletie: een suppletie op grond van de suppletieregeling van Luchtverkeersleiding Nederland (suppletie gedeeltelijk arbeidsongeschikten);
- n. wachtgeld: hetgeen daaronder wordt verstaan in artikel 1, onderdeel r, OOW;
- o. de WW: de Werkloosheidswet;
- p. de ZW: de Ziektewet.
- q. de OOW: de Wet overheidspersoneel onder de werknemersverzekeringen.

Artikel 2 Beperking aanspraken op grond van deze regeling

Voor zover in deze regeling niet anders is bepaald, geeft deze regeling geen aanspraken voor zover de betrokkene arbeidsuren heeft verloren uit een dienstbetrekking op grond waarvan hij geen betrokkene is.

Artikel 3 Indexering

De berekeningsgrondslag wordt telkens herzien overeenkomstig een algemene wijziging van salaris en van vakantie-uitkering met ingang van de dag waarop deze wijziging in de bezoldigingsregeling LVNL van toepassing wordt.

Hoofdstuk 2 Bovenwettelijke uitkering

Artikel 4 Het recht op aanvulling op de WW-uitkering

1. De betrokkene die recht heeft op een uitkering op grond van de WW, met uitzondering van een uitkering op grond van hoofdstuk IV WW, heeft recht op een aanvulling op de WW-uitkering.
2. Op de aanvulling, bedoeld in het eerste lid, zijn de artikelen 16, 19, 20, 21, 76 en 78 van de WW van overeenkomstige toepassing.

Artikel 5 Duur en hoogte van de aanvulling op de WW-uitkering

1. De duur van de aanvulling op de WW-uitkering is gelijk aan de duur van de uitkering op grond van de WW.
2. Op de duur van de aanvulling op de WW-uitkering zijn de artikelen 43 en 50 WW van overeenkomstige toepassing.
3. De WW-uitkering wordt
 - a. voor de betrokkene die in vaste dienst werkzaam was, gedurende de eerste 3 maanden per dag aangevuld tot 90% van de berekeningsgrondslag, gedurende de daarop volgende 9 maanden tot 80% van de berekeningsgrondslag, en gedurende de resterende duur tot 70% van de berekeningsgrondslag;
 - b. voor de betrokkene die in tijdelijke dienst werkzaam was, gedurende de eerste 2 maanden per dag aangevuld tot 90% van de berekeningsgrondslag, gedurende de daarop volgende 2 maanden tot 80% van de berekeningsgrondslag, en gedurende de resterende duur tot 70% van de berekeningsgrondslag.
4. Bij de vaststelling van de duur van de perioden, bedoeld in het derde lid, gedurende welke aanvulling tot 90% en 80% van de berekeningsgrondslag plaatsvindt:
 - a. worden de artikelen 43 en 50 WW niet overeenkomstig toegepast, en
 - b. worden perioden, waarin de betrokkene recht heeft gehad op aanvulling op de ZW-uitkering, mede in aanmerking genomen.
5. Op de hoogte van de aanvulling op de WW-uitkering is artikel 47, tweede en derde lid, van de WW van overeenkomstige toepassing.
6. Voor de berekening van de hoogte van de aanvulling wordt de uitkering op grond van de WW geacht onverminderd te zijn ontvangen indien deze op grond van enige wettelijke bepaling geheel of gedeeltelijk is geweigerd, dan wel niet of niet geheel is betaald.

Artikel 6 Het recht op aanvulling op de ZW-uitkering

1. De betrokkene die recht op uitkering op grond van de ZW heeft en die recht op aanvulling op de WW-uitkering zou hebben gehad als hij niet ziek was geweest, heeft recht op aanvulling op de ZW-uitkering.
2. In afwijking van het eerste lid heeft de betrokkene geen recht op aanvulling op de ZW-uitkering over tijdvakken waarin hij recht heeft op uitkering of bezoldiging bij ziekte op grond van het Rechtspositiereglement LVNL die leidt tot recht op loondoorbetaling bij ziekte na ontslag.

Artikel 7 Duur en hoogte van de aanvulling op de ZW-uitkering

1. De duur van de aanvulling op de ZW-uitkering is gelijk aan de duur van de ZW-uitkering.
2. De ZW-uitkering wordt aangevuld tot het percentage, bedoeld in artikel 5, derde lid, dat zou hebben gegolden als de betrokkene werkloos zou zijn gebleven of geworden.
3. In afwijking van het tweede lid wordt de uitkering op grond van artikel 29a ZW aangevuld tot 100% van de berekeningsgrondslag.
4. Voor de berekening van de hoogte van de aanvulling op de ZW-uitkering wordt de uitkering op grond van de ZW geacht onverminderd te zijn ontvangen indien deze op grond van enige wettelijke bepaling geheel of gedeeltelijk is geweigerd, dan wel niet of niet geheel is betaald.

Artikel 8 Het recht op aansluitende uitkering

1. De betrokkene die recht heeft op een aanvulling op de WW-uitkering, heeft zodra het einde van de duur van de WW-uitkering is bereikt recht op een aansluitende uitkering indien, berekend per de eerste werkloosheidsdag, de duur van zijn uitkering op grond van de WW korter is dan zijn uitkeringsduur op grond van diensttijd.
2. De uitkeringsduur van de betrokkene op grond van diensttijd, bedoeld in het eerste lid, bedraagt:
 - a. voor de betrokkene die in vaste dienst werkzaam was: drie maanden, vermeerderd met 1. indien hij op de eerste werkloosheidsdag de leeftijd van 21 jaar nog niet heeft bereikt: 18% van zijn diensttijd;
 2. indien hij op de eerste werkloosheidsdag 21 jaar oud is: 19,5% van zijn diensttijd, en zo per leeftijdsjaar opklimmend met 1,5%;
 3. indien hij op de eerste werkloosheidsdag 60 jaar of ouder is: 78% van zijn diensttijd;
 - b. voor de betrokkene die in tijdelijke dienst werkzaam was: een zesde deel van zijn diensttijd, waarna de uitkomst naar boven wordt afgerond op hele maanden, maar ten hoogste 24 maanden.
3. Indien het recht op WW-uitkering van de betrokkene na afloop van een periode van ZW-uitkering niet kan herleven omdat er geen uitkeringsduur resteert, gaat in afwijking van het eerste lid de aansluitende uitkering in zodra het recht op aanvulling op de ZW-uitkering is geëindigd.
4. Op de aansluitende uitkering zijn de artikelen 16, 19, 20, 21, 76 en 78 WW van overeenkomstige toepassing.
5. In afwijking van het tweede lid eindigt het recht op aansluitende uitkering niet voor zover de betrokkene:
 - a. recht heeft op een uitkering als bedoeld in artikel 19, eerste lid, onderdeel a of b WW, of
 - b. geen recht heeft op een uitkering als bedoeld in artikel 19, eerste lid, onderdeel a of b WW vanwege het enkele feit dat zijn verzekering op grond van de daar bedoelde wetten is geëindigd, of
 - c. niet beschikbaar is om arbeid te aanvaarden in verband met een situatie als bedoeld onder a of b.

Artikel 9 Duur en hoogte van de aansluitende uitkering

1. De duur van de aansluitende uitkering is gelijk aan de hoeveelheid tijd waarmee de uitkeringsduur op grond van diensttijd, bedoeld in artikel 8, eerste lid, de daar bedoelde uitkeringsduur op grond van de WW overtreft.
2. Op de duur van de aansluitende uitkering is artikel 43, eerste lid, WW-opschortingsbepaling uitkeringsperiode- niet van overeenkomstige toepassing. De aansluitende uitkering bedraagt per dag het percentage van de berekeningsgrondslag,

bedoeld in artikel 5, derde lid, met inachtneming van de termijn waarover de betrokkene reeds recht heeft gehad op bovenwettelijke uitkering.

3. Op de hoogte van de aansluitende uitkering is artikel 47, tweede en derde lid, WW van overeenkomstige toepassing.

Artikel 9a Bijzondere verlenging van de bovenwettelijke uitkering

1. De betrokkene die in vaste dienst werkzaam was en die recht heeft op bovenwettelijke uitkering, heeft recht op een bijzondere verlenging van zijn bovenwettelijke uitkering indien:
 - a. zijn diensttijd ten tijde van zijn ontslag ten minste 10 jaar bedraagt, en
 - b. de som van zijn leeftijd en zijn diensttijd ten tijde van zijn ontslag 60 jaar of meer bedraagt.
2. De bijzondere verlenging duurt tot de eerste dag van de kalendermaand volgende op die waarin de betrokkene de leeftijd van 65 jaar heeft bereikt.
3. De bovenwettelijke uitkering bedraagt tijdens de bijzondere verlenging per dag 70% van de berekeningsgrondslag. Artikel 47, tweede en derde lid, WW is van overeenkomstige toepassing.
4. Artikel 8, vierde en vijfde lid, is van overeenkomstige toepassing op de bovenwettelijke uitkering tijdens de bijzondere verlenging, met dien verstande dat de bijzondere verlenging in ieder geval eindigt met ingang van de dag, genoemd in het tweede lid.

Artikel 10 Het geldend maken van het recht op bovenwettelijke uitkering

1. De artikelen 22 tot en met 27 en 28 WW zijn van overeenkomstige toepassing op de aanvulling op de WW-uitkering en op de aansluitende uitkering, behalve in de situatie, bedoeld in artikel 8, derde lid.
2. De artikelen 28, 30, 30a, 31, eerste lid, 37, 38a, eerste en vierde lid, 44, 45, 49 en 54 ZW zijn van overeenkomstige toepassing op de aanvulling op de ZW-uitkering en op de aansluitende uitkering in de situatie, bedoeld in artikel 8, vijfde lid.
3. Indien de betrokkene de verplichting, bedoeld in artikel 25 WW, artikel 31, eerste lid, ZW of artikel 49 ZW niet of niet behoorlijk is nagekomen, kan het bestuur de bovenwettelijke uitkering tijdelijk of blijvend, geheel of gedeeltelijk, weigeren.

Artikel 11 De betaling van de bovenwettelijke uitkering

1. De artikelen 30 tot en met 40 WW zijn van overeenkomstige toepassing op de aanvulling op de WW-uitkering en op de aansluitende uitkering, behalve in de situatie, bedoeld in artikel 8, derde lid.
2. De artikelen 31, tweede tot en met vijfde lid, 32 tot en met 33b, 40 tot en met 42, 47 tot en met 48, 50 en 85 ZW zijn van overeenkomstige toepassing op de aanvulling op de ZW-uitkering en op de aansluitende uitkering in de situatie, bedoeld in artikel 8, vijfde lid.
3. In de situatie, bedoeld in artikel 8, vijfde lid, onderdeel a, wordt de daar bedoelde uitkering waarop de betrokkene recht heeft, geheel in mindering gebracht op de aansluitende uitkering. Artikel 7, vierde lid, is van overeenkomstige toepassing.

Bijlage 8: Financieel overzicht uitbesteden Documentair Service Center

Huidige personele situatie Documentair Service Center in afgeronde getallen:

Postvoorziening:	1,83 FTE
Reprografie:	2,07 FTE
Documentbeheer:	1,30 FTE
Historisch archief:	1,00 FTE
Bibliotheek:	0,80 FTE
Totaal:	7,00 FTE
Alg. Management:	0,82 FTE
Uitzendkrachten	0
Werkbare dagen p.j.	260
1 FTE	1.872 bruto uren (op jaarbasis)
7 x 1.872 uur =	13.104 uur budget-uren exclusief management (op jaarbasis)

Calculatie personele inzet door Cendris op de LVNL locatie in afgeronde getallen:

1 FTE de LVNL	1.500 netto werkbare uren (gebaseerd op verhoudingsgetal LVNL)
7FTE x 1.500 uur =	10.500 uren benodigd voor het werkpakket
1 FTE Cendris	2.080 uur (inclusief vervanging bij verlof en ziekte)
10.500 uur : 2.080 uur =	5,05 FTE Cendris (excl. Management)

Personele inzet Documentair Service center op basis van procesoptimalisatie

Postvoorziening:	1,59 FTE	
	Reprografie:	1,81 FTE
Documentbeheer:	1,30 FTE	
Historisch archief:	1,00 FTE	
Bibliotheek:	0,80 FTE	
	Totaal:	6,50 FTE uitvoerend
Alg. Management:	0,82 FTE	
Werkpakket		
6,50 x 1.500 uur =	9.750 Uren	
Cendris FTE:	9.750 : 2.080 uur =	4,69 FTE (exclusief management)

Tarifiering detachering Cendris medewerkers

Logistiek medewerker	€ 23,56 per uur
Repro medewerker	€ 25,18 per uur
Overige functies	€ 26,15 per uur
Manager	€ 31,69 per uur
Managementfee 5%*	

* de managementfee is inclusief managementaansturing, planning en overhead.

Kostenraming dienstverlening zonder besparingen

FTE	Functie	uurtarief (gem.)	uren pj	kosten pj (afgerond)
0,59	Manager	€ 31,69 per uur	1227,2	€ 38.890
1,32	Logistiek medewerker	€ 23,56 per uur	2745,6	€ 64.686
1,49	Repro medewerker	€ 25,18 per uur	2745,6	€ 78.038
2,24	Overig	€ 26,15 per uur	4659,2	€121.838
Totaal:				€303.452
Managementfee 5%				€ 15.172
Totaal:				€318.624

Kostenraming dienstverlening op basis van procesoptimalisatie

FTE	Functie	uurtarief (gem.)	uren pj	kosten pj (afgerond)
0,59	Manager	€ 31,69 per uur	1227,2	€ 38.890
1,32	Logistiek medewerker	€ 23,56 per uur	2392,0	€ 56.356
1,49	Repro medewerker	€ 25,18 per uur	2745,6	€ 69.134
2,24	Overig	€ 26,15 per uur	4659,2	€121.838
Totaal:				€286.218
Managementfee 5%				€ 14.311
Totaal:				€300.529

Bijlage 9: Specificatie personeelskosten Bedrijfsrestaurant bij uitbesteden

Voor de reguliere werkzaamheden dagelijks ontbijt- lunch en dinerverzorging is de volgende begroting opgesteld door Sodexho.

Tevens is hierin –in aanvulling – een prognose van de personeelskosten ten behoeve van extra activiteiten opgenomen.

Personeel	Schaal	Uren per dag Maandag t/m vrijdag	Brutoloon op jaarbasis
Catering manager	6.3	8	€ 26.581,23
Kok	4.3	8	€ 21.301,67
Hulpkok	3.4	8	€ 20.901,93
Catering medewerker	2	6	€ 14.401,64
Catering medewerker	2	4	€ 9.601,10
Catering medewerker	2	8	€ 20.210,31
Medewerker algemene dienst	2	3	€ 7.200,82
Medewerker Algemene dienst	2	7	€ 14.047,75
Personeel	Schaal	Uren per dag zaterdag en zondag	Brutoloon op jaarbasis
Catering Medewerker zaterdag en zondag	2	5	€ 7.320,84
Cateringmedewerker zaterdag en zondag	2	7	€ 10.249,17
<i>Totaal bruto loon</i>	Toeslag		€ 151.816,46
Zorgen calamiteiten verlof		€ 4.849,42	
Vakantiegeld		€ 12.570,76	
Sociale lasten	39,89%	€ 62.101,39	
Pensioenpremie	5,21%	€ 7.985,66	
<i>Subtotaal</i>			€ 87.507,23
Bedrijfskleding		€ 2.665,00	
Indirecte kosten		€ 10.710,89	
Suppletie ziekengeld	3,00%	€ 7.501,17	
Vakantie / ADV vervanging		€ 67.097,70	
<i>Subtotaal</i>			€ 87.974,76
Totale loonkosten dagelijkse lunchverzorging			€ 327.298,45

Loonkosten extra activiteiten		
Vergaderservice koffie en thee	€	40.000,00
Vergaderlunchservice zonder bediening	€	9.000,00
Vergaderlunchservice met bediening	€	5.200,00
Diners	€	9.375,00
Recepties	€	4.500,00
Subtotaal extra activiteiten	€	68.075,00

Totale loonkosten voor de dagelijkse openstelling voor ontbijt, lunch en diner en de extra activiteiten	€	395.373,45
--	----------	-------------------

Bijlage 10: Huiskamerfunctie

Aan : directieteam LVNL
Van : hiërarchisch managers ACC, TWR/APP, FSC en ISC
Betreft : voornemen tot “outsourcing” bedrijfsrestaurant
Datum : augustus 2003-08-20

Heren,

Wij benaderen u op deze ongebruikelijke wijze omdat wij als managers van het operationele personeel binnen ATM vernomen hebben dat er gedacht wordt aan het “outsourcen” van het bedrijfsrestaurant.

Dit is een voornemen dat wellicht vrij eenvoudig leidt tot substantiële besparingen, wij willen u echter wel wijzen op enkele aspecten die in deze bezuinigingsronde wellicht minder aandacht dreigen te krijgen.

Naast het verzorgen van een primaire menselijke behoefte (voedsel), vervullen de medewerkers van ons huidige bedrijfsrestaurant ook een belangrijke rol bij het op peil houden van het welbevinden van onze in volcontinudienst werkzame operationele medewerkers. De huidige groep restaurantmedewerkers is in staat om snel in te spelen op de wensen en behoeften van het operationele personeel. Bovendien speelt het restaurantpersoneel een zeer belangrijke rol bij het sociaal laten verlopen van de voor de individuele operationele medewerker soms “eenzame” maaltijden in de avonduren en de weekends. Wij zijn bang dat een zakelijke relatie met een cateraar zal leiden tot uitholling van deze aspecten. Dit zou vrijwel zeker leiden tot negatieve consequenties voor onze medewerkers, een risico dat wij graag willen vermijden.

Ervaringen vanuit het verleden hebben tevens aangetoond dat de medewerkers van het bedrijfsrestaurant een zeer belangrijke rol kunnen spelen tijdens operationeel exceptionele situaties (crashes, grote systeemstoringen e.d.), iets wat van een standaard cateraar niet direct te verwachten is.

Wij verwachten dan ook dat een keuze voor deze specifieke besparing zal leiden tot serieuze ontevredenheid onder ons personeel en vragen u dan ook dringend om af te zien van dit voornemen.

Met vriendelijke groet,

Peter Plönes (ACC),
Ed Vegter (TWR/APP),
Nico van Smoorenburg (FSC),
Roland Oosting (ISC).

Bijlage 11: Voor- en nadelen maincontracting

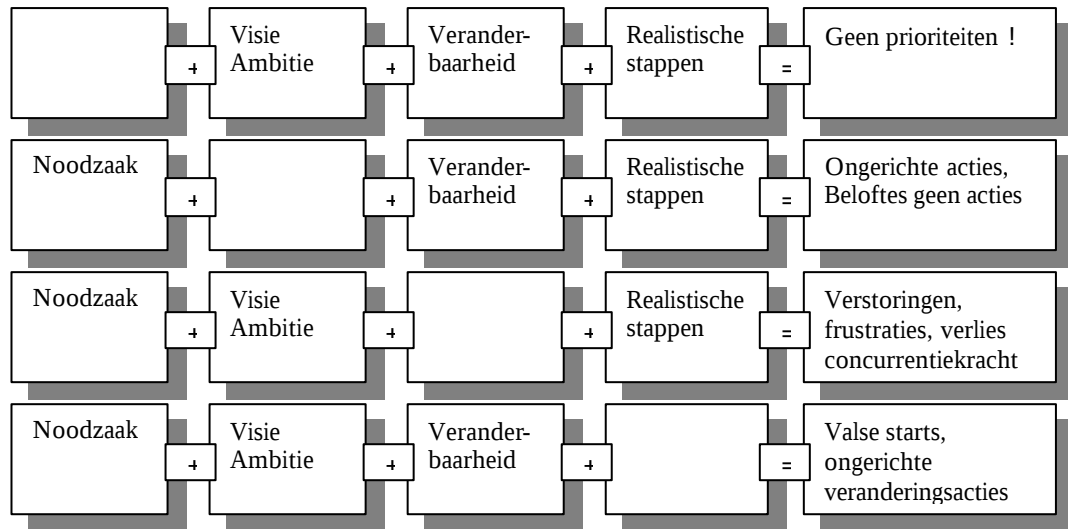
Voordelen	Nadelen
<i>Uitbestedend bedrijf (opdrachtgever)</i>	
▪ Lager kapitaalbeslag ▪ Flexibilisering ▪ Bezuiniging (inkoop, CAO) ▪ Minder leveranciers (one-stop-shopping)	▪ Afhankelijkheid van één (grote partij) waardoor de organisatie minder beheersing en controle heeft op de facilitaire processen; ▪ Controlefunctie (overhead) blijft grotendeels gelijk ▪ Kennisverlies door totale uitbesteding ▪ De onomkeerbaarheid van maincontracting ▪ Mogelijke sociale problemen door cultuurverschillen ▪ Beperkte flexibiliteit bij langlopende contracten
<i>Maincontractor (in plaats van facility manager)</i>	
▪ Schaalgrootte ▪ Kennis facilitaire markten	▪ Gebrek aan kennis van cultuur, behoefte van uitbestedend bedrijf ▪ Professionaliteit facility managers ▪ Integratie facilitaire disciplines vrijwel onmogelijk
<i>Totale facilitaire keten (facilitaire dienstverleners)</i>	
▪ Extra uitbesteding (inkoop van facilitaire diensten)	▪ Extra tussenlaag; single service suppliers blijven bestaan ▪ Single service suppliers verliezen direct contact met opdrachtgever (cross-selling)

(Bron: ING Sectorstudie aanbieders facilitaire diensten)

Bijlage 12: Kenmerken maincontractors

	Manager-producent	Inkooppartner	Managing-partner
Niveau van acteren	- Tactisch - Operationeel	Tactisch	- Strategisch - Tactisch
Waarop gericht	- Bundeling van specialismen - Synergie tussen specialismen - Optimaliseren operationele processen	- Inkoopproces - Inkoopvolumes	- Afstemming op Bedrijfsproces - Beheersing van Managementproces - Samenhang en structuur van faciliteiten
Taakverdeling Opdrachtgever	- Afstemming op bedrijfsproces - Opstellen facilitair beleid - Afhandeling factuurstroom - Financiële rapportage - Management rapportage - Informatie aan gebruikers	- Afstemming op bedrijfsproces - Opstellen facilitair beleid - Coördinatie van uitvoerende leveranciers - Controle op tactische Besluitvorming - Controle op Beleidsvorming - Budgettering - Managementrapportage - Informatie aan gebruikers	- Afstemming op bedrijfsproces - Controle op tactische Besluitvorming - Controle op beleidsvorming
Taakverdeling Maincontractor	- Concepten en specificaties voor diensten en producten - Inkopen - Coördinatie van uitvoerende leveranciers - Aansturen operationele processen - Controle op operationele Processen - Controle op tactische Besluitvorming - Controle op Beleidsvorming - Budgettering	- Concepten en specificaties voor diensten en producten - Inkopen - Controle op operationele processen - Afhandeling factuurstroom - Financiële rapportage	- Opstellen facilitair beleid - Concepten en specificaties voor diensten en producten - Inkopen - Coördinatie van uitvoerende leveranciers - Controle op operationele Processen - Budgettering - Financiële rapportage
Taakverdeling Leveranciers		Aansturen operationele processen	- Aansturen operationele processen - Management Rapportage - Afhandeling factuurstroom - Informatie aan gebruikers
Risico	- Verlies van objectiviteit - Confliterende belangen	Onduidelijke kwaliteitsverantwoording	Afhankelijkheid en verlies van kennis

Bijlage 13: Uitkomsten bij het ontbreken van één van de veranderingsaspecten



Bijlage 14: Interviews

Notulen interview Johnson Controls IFM

Notulen van het interview met de heer H.H. Driessen
Dinsdag 2 maart 2004 om 13:30 te Schiphol - Rijk

Aanwezigen: Dhr. H. H. Driessen (Johnson Controls IFM, Business Development) en
Angeliën Bhattoe (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie

- uitleg opdracht en omschrijving van Luchtverkeersleiding NL
- voorstellen Dhr. H. H. Driessen

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

De heer Driessen is werkzaam bij de afdeling Business Development van JohnsonControls IFM. Business Development staat voor het ontwikkelen van de business. Hierbij moet men denken aan het werven van nieuwe klanten en het proces te implementeren op het moment dat de klant gewonnen is. Marketing brengt de markt in kaart waar we ons op kunnen concentreren, vervolgens komt de rol van de heer Driessen: proberen bepaalde keyklanten te benaderen en daar waar je klanten hebt die zelf JohnsonControls IFM benaderen met de vraag of zij een aanbieding wil doen - al dan niet in concurrentie - zijn rol is dan een voorstel te doen.

2. Wat is de 'core business' van Johnson Controls IFM ?

Johnson Controls Incorporate is de moedermaatschappij Integrated Facility Management gehuisvest in Milwaukee. Onder Incorporate zitten twee takken: Johnson Controls Automotive en Johnson Controls the Controls Group. Deze laatste bestaat uit een tweetal activiteiten enerzijds Systems and Services de andere tak is Johnson Controls IFM. The core business van Johnson Controls IFM: "Whatever business you're in, wherever your facilities are located, we can help you maximise your facilities resources to achieve your business goals." Hieronder worden drie activiteiten onderscheiden die integraal worden aangepakt.

- Real estate management: het hebben van gebouwen het werven van gebouwen, het verhuren van gebouwen, locatiekeuzes maken, kortom de globale lijnen van het gebouw hebben en afstoten.
- Projectmanagement: gebouwen inrichten, gebouwen verbouwen / vernieuwen.
- Facility Operations: onderhouden van gebouwen en installaties, zorgen dat ze dagelijks blijven draaien.

Deze drie activiteiten samen vormen een compleet pakket aan diensten en services.

3. Wat is de aanleiding van de organisatie geweest om zich op maincontracting te concentreren?

Johnson Controls IFM biedt alle vormen van Facility Management. De reden dat maincontracting erbij is gekomen, is het feit dat klanten er op een gegeven moment gewoon om vroegen. En zoals Driessen aangeeft: "er is gewoon business in"

4. Wat verstaat u onder maincontracting?

Als JohnsonControls IFM verstaan zij onder maincontracting: " Volledig verantwoordelijk zijn voor het pakket wat we binnen het maincontract hebben verantwoordelijk voor de kwaliteit en de financiën van de diensten. Eén aanspreekpunt één verantwoordelijke voor alles wat onder het maincontract is gebracht."

5. Welke vorm(en) van maincontracting biedt Johnson Controls IFM? (multiservice supplier/facilitair makelaar/total facility management)?

Johnson Controls IFM vervult de rol van managing partner, zij biedt total facility management op twee vormen: de maincontractingvorm en de agentrol. De agentrol houdt in dat Johnson Controls IFM alle facilities van de klant managed, maar dat de klant de contracten heeft met de uitvoerende partijen. Johnson Controls IFM treedt in dit geval namens de klant op naar de uitvoerende partijen.

- *Waar is er in de markt veel vraag naar?*
Dit verschilt per organisatie. Het is een samenspel van de organisatiecultuur, organisatiestructuur, het primaire proces, de economische omstandigheden.
- *Wat is de aanleiding voor organisaties om tot maincontracting over te gaan?*
Flexibiliteit, Kennis, Kwaliteitsverbetering zijn voorbeelden van motieven die leiden tot uitbesteden, maar the bottom line is: geld.
Niet flexibel zijn, betekent dat kost je geld. Kwaliteitsverbetering en specifieke kennis in huis halen leidt uiteindelijk ook tot kostenbesparing door efficiënter te werken.
"Ik ben nog niemand tegengekomen die zegt we willen gaan uitbesteden en het mag meer kosten."
- *Welk verband bestaat er tussen de fluctuatie van de economie en de aanleidingen tot maincontracting?*
Op het moment dat het minder gaat met de economie hebben organisaties behoefte aan flexibiliteit en lagere kosten. Dan is uitbesteden één van de mogelijkheden om deze doelstellingen te bereiken. Als het dal al bijna voorbij is gaan de meeste bedrijven pas denken aan uitbesteden. Het moet eerst slecht zijn gegaan, eer men over gaat tot het uitbesteden in ruimere zin of hier tenminste over na gaat denken. Wat eigenlijk dus al te laat is, aangezien de economie weer een beetje begint te groeien.
In de pieken van de conjunctuurgolf wordt er duidelijk veel minder nagedacht over uitbesteden en om die reden ook wordt er veel minder uitbesteed.
Het ligt aan de slimigheid van het management van een bedrijf of men op het juiste moment de beslissing neemt om te gaan uitbesteden. Een bedrijf dat vooruit kijkt gaat in de piek van de economische conjunctuur nadenken over tijden wanneer het minder gaat met de economie. Als de recessie inzet kan men daadwerkelijk aan de slag met uitbesteden, zonder zich eerst te hoeven oriënteren.
Bedrijven die in de stijgende lijn pas gaan nadenken over uitbesteden dan wel maincontracting lopen eigenlijk achter de muziek aan.

6. In welke branche(s) bevinden de organisaties zich die een contract bij Johnson Controls IFM afsluiten?

Grote internationale opererende bedrijven, waarvan een groot deel uit de IT-sector. Zij zijn heel bewust bezig met het concentreren op de core business. Grote, internationale bedrijven die denken bewust over uitbesteden na, die gaan niet in één nacht over het ijs, zij gaan stapsgewijs te werk.

- *Wat is naar uw mening de meest geschikte vorm van maincontracting (wellicht een middenweg)? Of verschilt dit per branche?*

Bij overheidsinstellingen wordt het minste uitbesteed om redenen van de BTW-problematiek, maar ook om de sociale problematiek. De sociale problematiek vindt zijn oorsprong in de goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Bij het uitbesteden verliezen deze mensen al deze voorwaarden of dat je bij het nieuwe bedrijf al die voorwaarden moet handhaven, maar dat levert weer financieel niets op. Juist overheidsinstellingen hebben sterke werknemersvertegenwoordigers die daarvoor knokken en dat is ook hun goed recht. Vaak is het daarom sociaal ook niet haalbaar om uit te besteden, ook al zou het economisch misschien wel kunnen.

Organisaties moeten nadenken over wat het beste past bij hun primaire proces. Wij kunnen niet bepalen wat zij moeten doen.

7. Welke diensten biedt Johnson Controls IFM?

Alles wat betreft de zorg van het gebouw en het gebruik van het gebouw kunnen wij managen en soms kunnen wij dat ook uitvoeren.

- *Op welke wijze worden de diensten aangeboden? In samenwerking met andere leveranciers / partners?* Om materiedeskundigheid te leveren worden er onderaannemers ingeschakeld.

- *Op welke wijze voldoet Johnson Controls IFM aan de wensen van de klant?*

JohnsonControls IFM probeert zoveel mogelijk aan de wensen van de klant tegemoet te komen. De wensen moeten wel verantwoord zijn.

JohnsonControls IFM legt de nadruk op de zorg van het gebouw en het gebruik van het gebouw door mensen en niet op het primaire proces van organisaties.

8. Hoe onderscheidt Johnson Controls IFM zich t.o.v. andere maincontractors?

De integrale aanpak van Facility Management. Huisvestingsvraagstukken zoals "waar moet ik mij vestigen?" tot en met "hoe moet ik mijn onderhoud doen?" of "hoe moet ik verbouwen?" daar kan je allemaal voor bij JohnsonControls terecht.

JohnsonControls IFM richt zich vooral op strategisch en tactisch niveau in tegenstelling tot concurrenten als ISS Nederland en Facilicom, die zich voornamelijk richten op tactisch en operationeel niveau. JohnsonControls IFM wil maximaal onafhankelijk zijn van de uitvoerende partij. Op deze manier kunnen zij in de markt de concurrentie laten werken.

JohnsonControls IFM is van mening dat door op strategisch en tactisch niveau te opereren, dat daar het meeste geld te verdienen is voor zowel JohnsonControls IFM als de klant. JohnsonControls IFM concentreert zich op het strategisch en tactisch niveau en wie de uitvoerende / operationele diensten uitvoert dat wordt bepaald door de omstandigheden, de markt, het programma van eisen, wie de beste prijs aanbiedt etc.

9. Wat zijn uw toekomstverwachtingen?

Verdere uitbesteding

Delen van het primaire proces die worden uitbesteed. Het is een onomkeerbare weg om delen van het primaire proces uit te besteden.

Werkplekconcepten

Verder gaan dan alleen het hebben van het gebouw zelf: de totale zorg van het gebouw. Hierbij komt dan ook het inrichten van de werkplek om de hoek kijken. Dhr. Driessen verwacht dit aangezien hij een ontwikkeling bij grote, internationale bedrijven ziet dat zij hun zorg nog verder willen uitbesteden. Hij is van mening dat er op een gegeven moment

e-procurement

Dhr. Driessen vraagt zich af of je hiermee de beste deals maakt. Als de opdrachtgever via e-procurement aangeeft welke diensten zij wil inkopen, kan de maincontractor via zijn netwerk op een snelle manier en zonder al te veel administratieve rompslomp deze diensten inkopen. Naast dit voordeel bestaat er ook het nadeel dat men er ook aan moet verdienen. Als het geen geld oplevert, schiet het natuurlijk ook niet op.

10. Wilt u in het kader van het interview nog iets vermelden of aanvullen?

Waar loopt het vaak mis bij uitbesteden?

Communicatie

Waar de verwachtingen van de opdrachtgever en de maincontractor niet parallel lopen, kan het uitbestedingsproces de mist in gaan.

Sociale aspect

Organisaties vergeten dat mensen niet in één dag te veranderen zijn. Het veranderingsproces begint niet als ze bij ons komen, maar begint minstens een jaar voordat je gaat uitbesteden. Afscheid nemen is nog belangrijker als goed ontvangen worden.

Wanneer een organisatie besloten heeft om te gaan uitbesteden, moet zij haar medewerkers erop voorbereiden dat hun wereld gaat veranderen. Op het moment dat een organisatie een maincontract aan gaat met JohnsonControls IFM worden de medewerkers begeleid door zogenaamde Transitionmanagers. Op deze manier neemt JohnsonControls IFM ook een stukje zorg van de organisatie uit handen.

De verwachtingen: Service Level Agreements

In SLA's worden onder meer afgesproken in welk tijdsbestek welke activiteiten verricht worden.

Organisaties moeten bewust zijn dat ze een zakelijke deal en geen informele deal aangaan zoals een organisatie dat met zijn eigen mensen doet. Er zijn drie lagen binnen een organisatie: de beslissingnemer over de uitbesteding, mensen die het budget in handen hebben en gebruikers van diensten. Deze drie hebben allen een andere verwachtingspatroon. Het bedrijf moet eerst intern door de lagen heen ten eerste communiceren wat zij van plan is en ten tweede communiceren wat zij eigenlijk verwachten van de partij die het straks gaat uitvoeren.

Er moeten dus duidelijke afspraken gemaakt worden over de taken die moeten worden verricht. Wanneer bepaalde taken niet bij een functie behoren, wordt hiermee ook geen rekening gehouden door de toeleverende organisatie die de uitvoering dan wel het management van de uitbestede diensten uit handen van de opdrachtgever heeft genomen. Als er onvoldoende over de verwachtingen van beide partijen gecommuniceerd wordt, heb je - in de praktijk - na uitbesteding problemen.

Cultuur

Er zijn altijd cultuurverschillen tussen de klant en onze organisatie. Bij sommige klanten duurt het soms langer om een cultuuromslag te maken.

JohnsonControls IFM kijkt naar wat er zakelijk is afgesproken en dat zij streeft er ook naar dit strikt op te volgen en de cultuurverschillen in hun waarde laten daar waar het mogelijk is.

Binding met uitvoerende partijen

Zoals eerder al vermeld heeft JohnsonControls IFM - in vergelijking met concurrenten als ISS Nederland en Facilicom - geen binding met de uitvoerende partijen. Dit heeft zowel een voordeel als een nadeel. Het voordeel hiervan is dat JohnsonControls IFM de beste prijs/kwaliteit verhouding selecteert uit de hele linie van uitvoerende partijen en wanneer deze niet volgens de norm presteren, wordt er afscheid van ze genomen. Het nadeel van geen binding met de uitvoerende partij is dat organisaties kunnen ondervinden dat de uitvoerende partij niet bewust bezig is met de dienstverlening die zij nodig hebben voor het primaire proces. Dit ligt bij het primaire proces of dit erg belangrijk is.

Notulen interview Facilicom Maincontracting

Notulen van het interview met de heer R.M.G. Verbeek

Vrijdag 5 maart 2004 om 13:00 uur te Schiedam.

Aanwezigen: Dhr. R. M.G. Verbeek (directeur Facilicom maincontracting) en Angelien Bhattoe (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie

- uitleg opdracht, omschrijving Luchtverkeersleiding NL
- voorstellen de heer R.M.G. Verbeek , Directeur Facilicom maincontracting

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Dhr. Verbeek is sinds mei vorig jaar werkzaam als Directeur van de divisie Facilicom maincontracting B.V. Facilicom maincontracting is een onderdeel van Facilicom Services Group. Hij is integraal verantwoordelijk voor de activiteiten binnen de divisie. Marketing en Sales worden direct door de heer Verbeek aangestuurd en Operations via de bedrijfsmanager.

2. Welke diensten biedt Facilicom maincontracting?

Facilicom maincontracting kent vier kernactiviteiten, te weten: maincontracting, interim management, projectmanagement en consultancy. Dit alles op het gebied van facilitair management, waarbij maincontracting de hoofdactiviteit is. Facilicom maincontracting positioneert zich ten aanzien van maincontracting primair als managing producent (hoofdaannemer) en secundair als managing partner (makelaar/ directievoerder). Facilicom zet haar concept ook in als total facility management supplier en parkmanagement (in wezen ook een vorm van maincontracting)

- *Op welke wijze worden de diensten aangeboden? In samenwerking met andere leveranciers / partners?*

Facilicom maincontracting realiseert altijd de best bij de klant passende sub contractors. Het opbouwen van een maincontract is altijd maatwerk. Wel werken wij graag samen met zusterbedrijven indien dit de best bij de klant passende situatie oplevert. Zusterbedrijven van Facilicom maincontracting PreNed, ProRest, Breijer, GOM, Intergom. Het werken met zusterbedrijven is niet noodzakelijk. Wanneer zij niet volgens de norm presteren, wordt er een andere leverancier aangetrokken.

- *Op welke wijze voldoet Facilicom maincontracting aan de wensen van de klant?*

Altijd wordt er een best of class SLA opgesteld. Het Maincontract betreft de SLA tussen ons en de opdrachtgever. Deze SLA wordt vertaald naar SLA's die wij met de sub contractors afsluiten, zo garanderen wij de realisatie van de diensten en producten waarbij wij integraal verantwoordelijk zijn voor de resultaten. Middels onze unieke managementrapportage leveren wij onze opdrachtgever daadwerkelijk stuurinformatie, waardoor deze altijd de eindregie in handen houdt.

3. Wat is de 'core business' van Facilicom maincontracting?

Voor Facilicom maincontracting is het integrale beheer, de coördinatie en de aansturing van de facilitaire processen, ten behoeve van de opdrachtgevers, haar kernactiviteit.

4. Wat is de aanleiding van de organisatie geweest om zich op maincontracting te concentreren?

Facilicom Services Group is ervan overtuigd -en de markt bewijst dat - dat er voor (potentële) klanten wezenlijke meerwaarde op het gebied van kostenreductie en efficiëncy wordt gerealiseerd door processen te bundelen en op de best mogelijke manier te managen. Daarnaast kent Facilicom Services Group een uniek breed portfolio aan facilitaire bedrijven die middels maincontracting als cluster voor een klant kunnen worden ingezet.

5. Wat verstaat u onder maincontracting?

Situatie waarbij een significante hoeveelheid aan facilitaire producten en diensten in daadwerkelijk één contract wordt overeengekomen met de opdrachtgever, waarbij het integraal managen van facilitaire processen op de langere termijn centraal staat en de maincontractor risico draagt over het resultaat.

6. Welke vorm(en) van maincontracting biedt Facilicom maincontracting? (multiservice supplier / facilitair makelaar / total facility management)?

Zij bieden al deze vormen van managing – producent (hoofdaannemer) tot managing – partner (makelaar/ directievoerder) afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Het voordeel voor de klant - bij het managing producent concept - is hierbij dat Facilicom integraal verantwoordelijk is voor de uitvoerende activiteiten. Die integrale verantwoordelijkheid kan Facilicom makkelijker dragen door met zusterbedrijven samen te werken, want dan is het risico voor hen niet zo groot.

Volgens dhr. Verbeek zijn de maincontractingsvormen – zoals beschreven in de literatuur multiservice supplier, facilitair makelaar en total facility management - dezelfde concepten; het is alleen hoe de aanbieder het vertaalt.

- *Waar is er in de markt veel vraag naar?*
Naar een integraal concept, waarbij de aanbieder resultaatverantwoordelijk is..
- *Wat is de aanleiding voor organisaties om tot maincontracting over te gaan?*
Flexibiliteit, kostenvariabiliteit, marktconformiteit, kwaliteitsverbetering.
- *Is er een verband tussen de fluctuatie van de economie en de aanleidingen tot maincontracting?*

In de piek van de conjunctuur zijn er toch veel bedrijven die overgaan tot maincontracting. Dit heeft te maken met het feit dat door de goede economische omstandigheden bedrijven meer kwaliteit - tegen een redelijke prijs - willen. Op het moment dat het goed gaat moeten de service levels omhoog en er moeten dingen bij geschakeld worden, omdat het facilitair bedrijf niet meer voldoet aan de behoefte van de klant van de organisatie. Gaat het slecht met de economie moet er afgebouwd worden. Dat is ook de reden dat Facilicom als maincontractor mee beweegt met de specifieke omstandigheden van opdrachtgevers. Mensen moeten graag bij organisatie willen werken, dus ze moeten een state of the art organisatie hebben. In de goede tijden wil men het beste van het beste, ook al kost het wat meer. In slechtere tijden moet er afgebouwd worden en willen organisaties kostenreductie en versobering van de service. Deze mate van flexibiliteit kan uitstekend bereikt worden middels maincontracting.

- *Wat is naar uw mening de meest geschikte vorm van maincontracting (wellicht een middenweg)? Of verschilt dit per branche?*

Elke organisatie heeft een andere kleur en daar past weer een andere vorm van maincontracting bij. Echter is mijn mening dat een klant altijd een maincontractor moet

kiezen die in staat is op langere termijn optimaal bij te dragen aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen van de organisatie. Hiervoor is een resultaatgerichte en flexibele facilitaire organisatie nodig en dat levert Facilicom maincontracting.

7. In welke branches bevinden de organisaties zich die een contract bij Facilicom maincontracting afsluiten?

Non-profitorganisaties en commerciële bedrijven; eigenlijk alle branches.

- *Welk verband bestaat er tussen branches en de typen maincontracting waar de verschillende branches voor kiezen?*

Volgens dhr. Verbeek bestaat er geen verband tussen de verschillende branches en de vorm van maincontracting waarvoor zij kiezen. “Het verschil zit in het serviceniveau. De kritische succesfactoren en de prestatie-indicatoren van processen zijn altijd hetzelfde alleen de norm (service level) is anders.”

8. Hoe onderscheidt Facilicom maincontracting zich t.o.v. andere maincontractors?

Andere partijen zeggen dat zij aan maincontracting doen; zij leveren het management en een aantal activiteiten, zoals factuurafhandeling, inkoop, beheeractiviteiten, maar de contractors blijven gekoppeld aan de opdrachtgever en niet aan de maincontractor. De maincontractor wordt wel de beheerder van de uitvoerende diensten, maar niet de eigenaar. De managing – producent, zoals wij dat doen, streeft naar partnerschap op de lange termijn met onze opdrachtgevers, want alleen daar zit de meerwaarde van maincontracting. Dat betekent dat wij mee moeten ondernemen met onze opdrachtgevers. Daardoor vinden wij ook dat wij een bepaalde ambitie moeten hebben.

Ik denk dat wij een heel krachtig concept hebben. Als managing-partner doen wij het minimaal net zo goed, als onze concurrenten, alleen gaan wij een stap verder door als managing-producent te positioneren. In dit laatste concept treden wij na contractering van de best passende partij op alsof wij deze partij zijn en zijn hiermee ook daadwerkelijk integraal verantwoordelijk voor het resultaat

Wij zijn risicodragend en dat is onze unique selling point.

9. Wat zijn uw toekomstverwachtingen?

Dat de markt in de toekomst niet meer zo zal schrikken van het begrip maincontracting. De markt zal inzien dat de meerwaarde van processen met name bij het beheer - en de regiefunctie zit.

Bedrijven gaan gewoon inzien dat wij het veel beter kunnen doen dan zij, want integraal facility management is onze core business en wij bewijzen steeds weer dat onze klanten met ons de best mogelijke partij in huis hebben, ook op langere termijn!

10. Wilt u in het kader van het interview nog iets vermelden of aanvullen?

Voordelen van binding met uitvoerende partijen/ zusterbedrijven

- de lijnen zijn korter.
- financieel voordeel voor de klant: door te werken met zusterbedrijven hoeft Facilicom maincontracting niet twee keer winst te maken.

Waarom Facilicom?

- wij hebben alle kennis in huis;
- wij maken altijd de beste deal voor de klant (dus onafhankelijk van zusterbedrijven), want alleen dan kan Facilicom Maincontracting haar strategische bedrijfsdoelstellingen realiseren.

Wat houdt volgens u de meeste overheidsinstellingen tegen om een groot gedeelte van hun diensten uit te besteden?

- heerst een cultuur van 'zelf doen' en nog weinig commerciële 'spirit'.
- andere BTW-structuren. Volgens dhr. Verbeek hoeft dit geen belemmering te zijn, aangezien er verschillende BTW-constructies te bedenken zijn.

Notulen interview Campina Nederland

Notulen van het interview met de heer J. de Schepper
Dinsdag 9 maart 2004 om 15:00 uur te Woerden

Aanwezigen: Dhr. J. de Schepper (Facility Coordinator, Facicom Maincontracting) en
Angeliën Bhattoe (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie

- uitleg opdracht, korte omschrijving LVNL
- voorstellen Dhr. J. de Schepper (Facility Coördinator Facicom Maincontracting)

11. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Binnen Facicom Maincontracting is dhr. de Schepper Facility coördinator. Bij Campina Nederland is zijn rol het aansturen van alle processen binnen de facilitaire dienst. Dhr. de Schepper geeft leiding aan de postkamer, huismeester en alle uitbestede diensten.

12. Wat is het primaire proces van Campina?

Het produceren van zuivel. Hierbij is het van belang om de verkoopprijs zo hoog mogelijk zien te leggen en de inkoopprijs zo laag mogelijk, zodat die marge voor de boeren het beste is.

13. Hoe zou u de bedrijfsstructuur van Campina omschrijven?

De bedrijfsstructuur is te omschrijven als een divisiestructuur volgens de typologie van Mintzberg.

14. Hoe zou u de bedrijfscultuur van Campina omschrijven?

Campina is een hiërarchische organisatie, waarin verschillende culturen bestaan. Beslissingen worden top-down genomen. Er heerst een informele cultuur binnen Campina Nederland. De medewerkers van Campina Nederland worden gemotiveerd om met zijn / haar ideeën wat te doen.

15. Wat verstaat u onder het begrip maincontracting?

Aanbieden van een totale oplossing t.a.v. de ondersteunende diensten, waarbij de maincontractor de zorg voor draagt, dat de klant wordt ontzorgd en wordt geholpen met facilitaire vraagstukken.

Een maincontract is een verzamelcontract waarin meerdere diensten zijn opgenomen, waarbij het doel ook is het management uit handen te nemen voor de klant en toch voldoende sturingselementen te bieden om die klant te laten sturen waar zij dat wil.

- *Welke vorm van maincontracting is van toepassing op de facilitaire organisatie van Campina Nederland?*

Bij de divisie Campina Nederland is er sprake van total facility management / managing –partner. Facicom heeft wel wat invloed op strategisch keuzes, op tactisch niveau steken wij goed in en op operationeel niveau zijn wij volledig in controle.

16. Wat is voor Campina Nederland de reden geweest om over te gaan tot maincontracting?

Het hoofd van de afdeling Algemene Zaken ging vroegtijdig met pensioen en dit ging gepaard met een fusie tussen Campina en Mona. Hierbij hadden beide partijen behoefte aan een club die daar objectief tegenaan keek en die ze daarbij ook begeleidde in het opzetten van een optimale facilitaire organisatie. Campina Nederland zocht een samenwerkingspartner voor de reorganisatie van de facilitaire dienst. Door uitbesteding wilde men kennis en professionaliteit in huis halen én de facilitaire organisatie herstructureren. Ook moest een deel van de medewerkers van de interne dienst van Campina Nederland het bedrijf verlaten. De resultaten: de herinrichting was binnen negen maanden gerealiseerd. De exploitatiekosten waren aanzienlijk gereduceerd en de kwaliteit was verbeterd. Als volgende stap bracht Campina Nederland haar totale facilitaire dienst onder bij Facilicom Maincontracting.

▪ *Welke afwegingen t.a.v. de voor- en nadelen heeft Campina Nederland gemaakt wat betreft maincontracting?*

Campina Nederland zocht een samenwerkingspartner voor de reorganisatie van de facilitaire dienst. Door uitbesteding wilde men kennis en professionaliteit in huis halen én de facilitaire organisatie herstructureren. Overgaan tot maincontracting zou een verbetering voor Campina Nederland betekenen, namelijk: flexibiliteit, kostenbeheersing, kwaliteitsverbetering.

▪ *Welke risico's betreffende maincontracting hebben een rol gespeeld voor de facilitaire organisatie van Campina Nederland?*

Volgens dhr. de Schepper was er geen sprake van risico's. De mensen die in dienst konden blijven, zijn in dienst gebleven en de mensen die overgenomen konden worden, zijn overgenomen met allemaal goede regelingen ook voor de mensen zelf. Er was sprake van een leegstaande vacature, omdat de manager van Algemene Zaken met pensioen ging en die functie moest worden opgevuld. Toen heeft Campina besloten om deze functie door een maincontractor te laten vervullen.

▪ *Wat is de reden geweest om voor Facilicom maincontracting te kiezen? Wat kunnen zij bieden wat andere maincontractors niet kunnen leveren?*

Voordat sprake was van een maincontract heeft Facilicom Maincontracting een interim-periode ingevuld waarin gereorganiseerd is. Daarna werd Facilicom de contractpartner van Campina Nederland. The unique selling point van Facilicom maincontracting is dat zij risicodragend is.

17. Welke risico's waren van tevoren niet voorzien en kwamen tijdens of na het overgaan tot maincontracting naar voren?

Volgens dhr. de Schepper heeft de overgang naar maincontracting de situatie alleen maar verbeterd. Alleen al bij het reorganisatietraject heeft Campina 30 % bespaard aan kosten. De dienstverlening is omhoog gegaan. We hebben strakkere afspraken kunnen maken met verschillende partijen en nu nog steeds maken we ieder jaar weer besparingen terwijl de kwaliteit hetzelfde blijft of omhoog gaat. We zijn continue op zoek naar procesoptimalisatie.

18. Wat zijn de gevolgen geweest van maincontracting voor het management?

De drempelvrees is hoog als je overgaat tot maincontracting, want je geeft echt het management uit handen en alles wat daaraan vast zit. Campina kan nog voldoende sturen in de beslissingen, die worden genomen.

- *Wat zou Campina Nederland nu besluiten bij de keuze: maincontracting of in eigen beheer?*
maincontracting

19. Wat zijn de toekomstverwachtingen?

Dhr. de Schepper verwacht wel dat er een aantal groeispurten zullen ontstaan. Als het concept maincontracting wat meer bekend is bij verschillende bedrijven, dat mensen naast de risico's ook de successen van maincontracting zien.

In Nederland wil men grotendeels alles in eigen beheer houden. De maincontractors op de markt – waaronder ook Facicom maincontracting – proberen zich steeds meer uit te breiden, meer klanten te werven. Hierdoor zullen Nederlandse bedrijven steeds meer inzien - dat door te kijken naar de concurrent die aan maincontracting doet – dat er veel meer voordelen aan maincontracting zijn verbonden dan men op het ogenblik ziet.

20. Wilt u in het kader van het interview nog iets vermelden of aanvullen?

Gevolgen voor het personeel

- de fringe benefits, de wellicht goede arbeidsvoorwaarden komen te vervallen voor het personeel, nadat zij in dienst komt bij de subcontractor van de maincontractor
- het gat wat zit tussen wat ze krijgen en wat ze gaan verdienen wordt niet opgevuld door Facicom Maincontracting.

Notulen interview Schiphol Group, Business Unit Passengers

Notulen van het interview met Mevrouw K. Tibben.

Donderdag 11 maart 2004 om 09:00 uur te Schiphol.

Aanwezig: Mevrouw K. Tibben (Facilitair Manager) en Angeliën Bhattoe (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie

- uitleg opdracht, omschrijving Luchtverkeersleiding NL
- voorstellen mevrouw K. Tibben, Facilitair manager.

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Mevrouw Tibben is Facilitair manager en geeft leiding aan zes personen. De afdeling Facilities valt onder de business unit passengers. De business unit passengers is één van de business units van Schiphol Group.

2. Wat is het primaire proces van Schiphol Group?

Schiphol Group faciliteert de luchthaven. Schiphol Group is eigenaar van de luchthaven en verantwoordelijk voor alles wat met het luchthavenproces samenhangt.

De business unit passengers is verantwoordelijk voor het proces in de terminal. Het primaire proces van deze business unit is dan ook de passagier.

3. Hoe zou u de bedrijfsstructuur van Schiphol Group omschrijven?

Divisiestructuur. Iedere business unit is verantwoordelijk voor zijn eigen 'onderneming'.

4. Hoe zou u de bedrijfscultuur van de business unit Passengers omschrijven?

Door het proces en de diversiteit in functies zijn er mensen werkzaam met een heel lang dienstverband (20-30 jaar). Deze oude garde heeft het mentaliteit van de ouwejongenskretenbrood. Daarnaast is de jonge garde, welke zorgt voor de veranderingen. Deze twee moeten met elkaar zien te matchen. De cultuuromslag gaat ondanks de toestroom van jonge mensen heel langzaam.

Binnen de business unit Passengers is er ook sprake van een vechtcultuur; soms is dat ook vechten tegen elkaar. We staan voor ons proces en we gaan daar ook voor.

- *Op welke wijze worden beslissingen genomen?*

Top-down, bottom-up

Zij legt verantwoording af aan de manager Technische Services deze legt op zijn beurt verantwoording af aan de manager Beheer en deze legt vervolgens de verantwoording af bij de directeur business unit Passengers. Bij investeringen / bestedingen die boven de € 50. 000 uitkomen worden er bij de tussenschakels geen verantwoording afgelegd, maar rechtstreeks aan de directie.

- *Is er sprake van gecentraliseerde / gedecentraliseerde faciliteiten?*

Gecentraliseerde faciliteiten. Centrale voor de hele Schiphol Group medewerkers en een centrale voor alle passagiers in de terminal.

5. Wat verstaat u onder het begrip maincontracting?

Maincontracting is een samengesteld contract, waarbij voor de opdrachtgever de zorg uit handen genomen wordt, zodat de opdrachtgever op afstand kan sturen.

- *Welke vorm van maincontracting is van toepassing op de facilitaire organisatie van Schiphol Group?*
We hebben te maken met drie maincontractors, Hago, GOM en Asito. Er is gekozen voor drie maincontractors vanwege de grootte van de terminal en je moet ook een beetje concurrentie in de terminal houden. De business unit passengers heeft met deze contractanten een resultaatgericht contract afgesloten.

Bij de business unit Passengers is er sprake van maincontracting -de multi services supplier- op basis van een co-makship. Dat betekent: wat uiteindelijk goed is voor de luchthaven is ook goed voor onze maincontractor. Dat co-makship houdt in dat de afdeling Facilities heel veel contact onderhoudt met de maincontractors. De drie concurrenten Hago, GOM en Asito werken als maincontractors van de business unit Passengers samen op bepaalde vlakken. Uiteindelijk moet Schiphol terminal breed er beter van worden. Wij dwingen ze daarom ook - bij heel veel onderwerpen - om bij elkaar aan tafel te gaan zitten.

6. Wat is voor Schiphol de reden geweest om over te gaan tot maincontracting?

Voorheen had de business unit Passengers ook inspanningscontracten. De diensten die nu uitbesteed zijn onder de noemer maincontracting/co-makship zijn nooit in eigen beheer van Schiphol Group geweest. De diensten waren elk afzonderlijk uitbesteed bij met ieder zijn eigen leverancier. De eerste stap hierbij was het resultaatgericht – op output gestuurd -maken van de schoonmaak. De andere facilitaire processen die daarbij kwamen, hebben we buiten dat resultaatgerichte gelaten. De reden dat er begonnen is met een resultaatgericht contract voor de dienst schoonmaak is vanwege het feit dat deze dienst het grootste pakket in geld is, maar ook het grootste proces in de terminal is. Doordat de dienst op output gestuurd werd, betekende dat ook dat er op output gemeten moest worden, daarom hebben wij daar meetsystemen voor ontwikkeld. Op deze manier kwamen wij erachter dat doordat wij dit zo'n goed in kaart konden brengen. Hierdoor kwam men met het idee om de andere facilitaire processen ook resultaatgericht te maken, dan hoeven we op het operationele vlak geen aansturing meer te doen. Deze facilitaire processen zijn ook getransformeerd in resultaatgerichte contracten, wel onder aansturing van de afdeling Facilities. Door deze resultaatgerichte contracten werd alles overzichtelijker en de vervolgstap was dan ook het maincontract met drie leveranciers op basis van een co-makship om efficiënter, kostenbewuster om te gaan met de facilitaire processen.

- *Welke afwegingen t.a.v. de voor- en nadelen heeft Schiphol Group gemaakt betreffende maincontracting?*
Voordeel: de zorg uit handen laten nemen. Het nadeel is dat als je geen goed systeem hebt voor managementinformatie dat je grip verliest; Dat zijn de randvoorwaarden. Dat nadeel is ook gelijk een risico. Het is wel een risico waar wij ons van bewust zijn en waar we ook heel hard aan werken om ook die grip te houden.
- *Welke risico's betreffende maincontracting hebben een rol gespeeld voor de facilitaire organisatie van Schiphol Group?*

Grip verliezen op die dingen, die voor jou proces belangrijk zijn.

Risico's betreffende dat het alleen om de prijs gaat, met name voor het kiezen van de goedkoopste leverancier. Om deze risico's zoveel mogelijk in te perken is er een bestek opgemaakt, waar in feite alles omschreven staat hoe wij het willen hebben en daar is geen discussie over. De risico's zijn ook

voor een groot deel uitgesloten door drie maincontractors aan te nemen in plaats van één.

- *Wat is de reden geweest om voor uw huidige maincontractor te kiezen? Wat kunnen zij bieden wat andere maincontractors niet kunnen leveren?*

Uit de Europese aanbesteding zijn de huidige maincontractors eruit gerold. Daarnaast zitten Asito en HAGO al jaren bij Schiphol en zijn dus bekend met de gang van zaken. ISS Nederland was de voorganger van GOM. ISS Nederland presteerde onder de norm en vorig jaar is daar ook afscheid van genomen.

7. Wat zijn de gevolgen geweest van maincontracting voor het management?

We zijn anders gaan werken. De functie in het aansturen is anders geworden: veel minder op het uitvoerende vlak. Er heeft een verschuiving plaats gevonden van operationeel naar tactisch. We moeten veel procesmatiger te werk gaan.

- *Wat zou Schiphol Group nu besluiten bij de keuze: maincontracting of in eigen beheer?*

maincontracting

8. Wat zijn de toekomstverwachtingen?

Doordat wij zo procesmatig werken, zullen wij steeds meer processen krijgen.

We zijn heel erg extern bezig geweest en de volgende stap is ook om te kijken of wij het intern op de huidige manier georganiseerd willen houden.

Ik voorzie in ieder geval dat de clusterindeling nagevolgd zal worden, die wij hebben gekozen als Facilities. Je ziet nu ook navolging bij de afdeling Consumers, die ook al met clusters gaan werken. In dat opzicht zijn wij voor veel afdelingen ook adviserend en een voorbeeld.

Notulen interview Twijnstra Gudde

Notulen van het interview met de heer J. de Jeu
Dinsdag 16 maart 2004 om 13:00 uur te Amersfoort

Introductie

- uitleg opdracht, korte omschrijving LVNL
- voorstellen Dhr. J. de Jeu

1. Wat is de core business van Twijnstra Gudde?

Twijnstra Gudde is een multidisciplinair adviesbureau. De core business van Twijnstra Gudde is dan ook adviseren.

2. Wat is uw functie binnen Twijnstra Gudde?

Dhr. De Jeu – partner Twijnstra Gudde- adviseert op het terrein van de bedrijfsvoering met name die van ziekenhuizen. De bedrijfsvoering is breder dan alleen Facility Management, namelijk ook ICT, Financiën, Financiële administratie, Personeel & Organisatie horen hier ook bij. Een deel van de vraagstukken gaat ook over hoe kan je het beste je ondersteuning –faciliteiten, services – organiseren.

Dhr. De Jeu begeleidt momenteel het facilitair netwerk STZ-ziekenhuizen. Dit zijn de grote algemene ziekenhuizen.

3. Waar houdt het facilitair netwerk STZ-ziekenhuizen zich specifiek mee bezig?

STZ staat voor Stichting Topklinische Ziekenhuizen. Dit is een samenwerkingsverband van 18 ziekenhuizen in Nederland, die zich – naast hun algemene ziekenhuisfunctie - bezighouden met het opleiden van specialisten. In dat opzicht zitten zij heel dicht tegen de Academische Ziekenhuizen aan. Het facilitair netwerk is de verzameling van directeuren van de facilitaire bedrijven, die vier à vijf keer per jaar bijeenkomen en praten over thema's – zoals efficiencyverbetering, organiseren van de voeding, outsourcing - die bij hen spelen.

4. Hoe verloopt de ontwikkeling van uitbesteden, maincontracting en verzelfstandigen van de facilitaire organisatie van ziekenhuizen in het algemeen? In het buitenland? In Nederland?

Er is geen ziekenhuis in Nederland dat alles zelf doet. Als men kijkt naar het budget van een facilitaire organisatie in een ziekenhuis dan bedraagt 50% van het budget uit eigen personeel en de andere 50% bestaat uit uitbesteed werk. Bij het uitbesteden van diensten moet men bijvoorbeeld denken aan: beheer en onderhoud van het gebouw. Het zijn hele gespecialiseerde terreinen waarbij men besluit om te gaan uitbesteden.

Vroeger hadden alle ziekenhuizen een eigen wasserij, tegenwoordig is dit allemaal uitbesteed. Het uitbesteden van de schoonmaak is wisselend, dit hangt af van het aantal vierkante meters van het gebouw.

Alle ziekenhuizen hebben een eigen keuken, alleen de methodiek van koken verandert heel snel: van traditionele keukens naar ontkoppeld koken en nu zie je ontwikkelingen naar compactkeukens (assemblage keukens). Een enkele ziekenhuis heeft zijn keuken echt uitbesteed, maar dan vaak in een soort

mixvorm met een commerciële aanbieding (verkopen van overcapaciteit aan andere zorginstellingen).

In dat opzicht heeft elk ziekenhuis een deel van zijn werk uitbesteed, alleen is het geen maincontracting want het zit altijd onder de hoed van de facilitaire organisatie.

In Nederland komt het verzelfstandigen van facilitaire organisaties van ziekenhuizen vrijwel niet voor. Er zijn twee ziekenhuizen in Nederland die een soort van verzelfstandiging van de facilitaire organisatie hebben doorgevoerd. Het ziekenhuis in Twente is hier één voorbeeld van, bij dit ziekenhuis is de facilitaire organisatie intern verzelfstandigd. De facilitaire organisatie is getransformeerd in een B.V. binnen het ziekenhuis. Het AMC in Amsterdam heeft het facilitair bedrijf op afstand geplaatst. Daarbij was het uitgangspunt dat de diensten van de facilitaire dienst ook worden ingekocht net zoals dat andere producten/diensten ingekocht worden en we proberen zoveel mogelijk ook daadwerkelijk out te sourcen. Dit lijkt eerder op maincontracting. Ondertussen zijn ze weer teruggekomen op dit idee, omdat de resultaten slecht waren. Dus echt verzelfstandigen van de facilitaire organisatie – met uitzondering van het Twentse voorbeeld – kennen we eigenlijk in Nederland niet.

In het buitenland zijn ze een stapje verder dan Nederland. In Engeland bijvoorbeeld heb je een organisatie genaamd Serco, zij doen aan maincontracting, niet alleen van ziekenhuizen, maar van heel veel organisaties. Hierbij doen zij niet de uitvoerende werkzaamheden, maar doen vooral het management ervan. In een ziekenhuis bijvoorbeeld doen zij het totale managen eventueel met allerlei onderaannemers, die het uitvoerende werk doen of met mensen van het ziekenhuis zelf of een mix hiervan.

In het Midden-Oosten zijn er tientallen jaren geleden een groot aantal ziekenhuizen gebouwd. De westerse bedrijven die dat mochten bouwen, die moesten toen ook de exploitatie regelen. Dit ging met name om gebouwenonderhoud, beheer en onderhoud van medische apparatuur. Toen zijn er verschillende firma's geweest die dat hebben opgepakt, die dat integraal verzorgden voor die ziekenhuizen daar.

Dat Nederlandse ziekenhuizen vrijwel niet tot maincontracting dan wel verzelfstandigen overgaan, heeft te maken met het feit dat we er in Nederland veel behoudender in zijn. In Nederland willen we eerst zien dat het meerwaarde heeft, voordat we echt die stap zullen nemen. In Engeland draait het vooral om het geld en in Nederland is men altijd bezorgd dat de kwaliteit achteruit zal gaan.

- *Welke aanleidingen hebben als gevolg dat ziekenhuisinstellingen tot maincontracting dan wel verzelfstandigen over gaan?*

Schaarste van deskundigheid, kapitaalbeslag, schaal, concentreren op de core business.

⇒ *Welk verband bestaat er tussen de fluctuatie van de economie en de aanleidingen tot uitbesteden, maincontracting, verzelfstandiging?*

Er is wel een verband, maar niet zo rechtstreeks als je zou denken. Ziekenhuizen zijn niet zo systematisch bezig met het wel of niet uitbesteden van diensten. Wanneer zich een natuurlijk moment voordoet, wordt er pas nagedacht over uitbesteden. Bijvoorbeeld de keuken is afgeschreven, wat is nu verstandig om te gaan doen? We hebben een Technische Dienst van 15 mensen, een aantal mensen gaan met pensioen, we kunnen moeilijk mensen op de markt krijgen hiervoor, wat is nu verstandig om te gaan doen? Het zijn vaak de natuurlijke momenten die maken dat je besluit om het anders te gaan organiseren.

- *Wat houdt ziekenhuisinstellingen tegen om delen van de facilitaire organisatie of de facilitaire organisatie in zijn geheel uit te besteden?*

BTW: ziekenhuizen moeten 19% BTW betalen over alles wat zij inkopen, omdat zij niet BTW-plichtig zijn.

Afbreukrisico: wanneer je zelf organiseert dan heb je altijd de garantie dat je mensen tot je beschikking hebt. Als je een contract hebt met een boeteclausule dan zou het zo kunnen zijn dat diegene die het werk doet op een gegeven moment zegt: "ik kom niet en betaal die boete wel." Hier zijn ziekenhuizen erg huiverig voor, vanwege de risicovolle processen binnen een ziekenhuis. Ziekenhuizen zijn erg gericht op het mijden van risico's.

Onrust: uitbesteden is niet alleen het werk uitbesteden, maar ook het uitbesteden van mensen. Dit levert onrust op en ziekenhuizen zijn niet gebaat bij onrust. De onrust die dan ontstaat heeft zijn uitwerking op het primaire proces.

Invloed van Artsen: formeel gezien hebben zij geen zeggenschap over de beslissingen die worden genomen door het Raad van Bestuur, maar de invloed van artsen is heel groot. Als er geen draagvlak is binnen de organisatie - als mensen het niet begrijpen en er heel negatief tegenover staan - dan houdt het bijna op. Er moet dus echt draagvlak gecreëerd worden.

- *In hoeverre lopen ziekenhuisinstellingen voor of achter op overige non-profitinstellingen en het bedrijfsleven?*

In sommige opzichten lopen ziekenhuisinstellingen zelfs voor. Dit met oog op het ontstaan/ in gebruik nemen van facility management. Met uitbesteden zijn ziekenhuizen weer wat terughoudender. Met het gebruiken van nieuwe methoden / dingen om te organiseren zijn ze ook erg voorzichtig mee. De ondersteuning van een ziekenhuis ligt heel dicht bij het primaire proces. De invloed van je ondersteuning op het primaire proces is heel groot. Bij ziekenhuizen gaat het om andere typen processen.

Ten eerste heeft het met de verwevenheid van de ondersteunende diensten met het primaire proces te maken en ten tweede de grootte / schaal van het ziekenhuis

- *Wat zijn uw toekomstverwachtingen met betrekking tot de ontwikkeling van uitbesteden van de facilitaire organisatie bij ziekenhuisinstellingen?*

Ik denk dat het nog wel doorzet. Nu is 50% van de ondersteuning in ziekenhuizen al uitbesteed. Ik denk dat facilitaire organisaties in ziekenhuizen zich steeds meer zullen gaan richten op advies, regie en coördinatie. De facilitaire organisatie zal denk ik langzamerhand een expertisecentrum worden, die zich focust op aanbesteding, contractmanagement en de interface met de klanten in huis.

5. Wat verstaat u onder het begrip maincontracting?

Het organiseren van alle facilitaire ondersteuning vanuit één hand.

- *Welke vormen van maincontracting komen het meest voor bij ziekenhuisinstellingen?*

Wanneer je het management uit handen geeft, dan is er sprake van maincontracting al het andere is geen maincontracting. Aangezien ziekenhuisinstellingen huiverig zijn om de sturing uit handen te geven, komt maincontracting bij deze instellingen - in zijn optiek - niet voor.

⇒ *Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van maincontracting voor zowel de facilitaire organisatie als de ziekenhuisinstelling zelf?*

De personele consequenties zijn groot, want wat moet je dan met je mensen doen? In dat opzicht zijn ziekenhuizen –in tegenstelling tot commerciële organisaties – minder geneigd om mensen zomaar over de muur te plaatsen. Er wordt vaker voor uitstervingsconstructies gekozen.

Een belangrijke financiële consequentie is dat je een veel betere besturing krijgt op je ondersteuning. Dat wil niet altijd zeggen goedkoper, maar wel een beter verhouding tussen datgene wat je vraagt en datgene wat je ervoor betaalt. Alleen wordt het veel scherper, wat er ook gevraagd wordt in huis. Er is ook meer inzicht in de kostenstructuur.

- *Welke vorm van maincontracting zou volgens u het meest geschikt zijn voor de facilitaire organisatie van een ziekenhuisinstelling?*

Volgens dhr. De Jeu is het voor ziekenhuizen verstandig om zelf nog sturing te houden, vanwege het grote belang van de ondersteuning voor het primaire proces.

6. Wat verstaat u onder het begrip verzelfstandigen?

Het hebben van een eigen rechtsvorm. Extern verzelfstandigen betekent dat je ook andere klanten moet hebben.

- *Welke rechtsvorm is het meest gangbaar bij verzelfstandigde facilitaire organisaties van ziekenhuisinstellingen? Wat is de reden hiervoor?*
Het ligt er een beetje aan hoe commercieel ze worden. Bij een externe verzelfstandiging gaat men over tot een besloten vennootschap. Blijf je op de een of andere manier aangehaakt aan de gezondheidszorg (interne verzelfstandiging), dan is het meestal een Stichting. Dat heeft te maken met het feit dat zorginstellingen non-profitinstellingen zijn.
- *Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van verzelfstandigen voor zowel de facilitaire organisatie als de ziekenhuisinstelling zelf?*
Het ziekenhuis moet 19% BTW boven op de inkoopprijs betalen om van de diensten van het facilitair bedrijf gebruik te kunnen maken. Het ziekenhuis schiet hier dus in principe niets mee op. Soms komen ze in een andere CAO terecht. Als zij hierbij in een lagere schaal terechtkomen, weegt dit op tegen de BTW die betaald moet worden. Het kan zijn dat het bedrijf beter en efficiënter kan organiseren dan binnen het ziekenhuis, dan is er sprake van efficiëncyvoordeel. Het kan zijn dat het bedrijf zijn kosten variabiliseert, doordat personeelskosten niet meer vast zijn na verzelfstandiging van het facilitaire bedrijf.
- *Is het volgens u raadzaam om als facilitaire organisatie van een ziekenhuisinstelling te verzelfstandigen? Waarom?*

Voor ziekenhuizen zie ik niet wat de meerwaarde is van het verzelfstandigen van de facilitaire organisatie. Het is misschien aan de kant van facility management wel leuk om te doen, maar is het aan de kant van de ziekenhuisinstellingen ook interessant? Het type facilitair bedrijf in een ziekenhuis vind je niet op de markt. Op de markt vind je niet een bedrijf wat én een keuken heeft én schoonmaak, beheer, beveiliging en onderhoud van gebouwen doet en die het ook allemaal zelf als primaire proces organiseert. Blijkbaar is dit een combinatie van dingen, die het op de markt niet kan doen. Dus ik geloof niet in verzelfstandiging van dat type bedrijven.

Dhr. de Jeu gelooft überhaupt niet in het verzelfstandigen van het facilitaire bedrijf of dit nou bij een commercieel bedrijf of bij een non-profitinstelling is. Waar organisaties de mist in lopen is met het idee dat het facilitair bedrijf een 'bedrijf' is. Het facilitair bedrijf heeft wel kenmerken van een 'bedrijf', maar het facilitair bedrijf is eigenlijk een verzameling van een aantal bedrijven. De verschillende onderdelen van het facilitair bedrijf hebben onderling niets met elkaar te maken, bijvoorbeeld voeding en onderhoud van het gebouw zijn twee totaal verschillende diensten. Als men heel goed is in het onderhoud van het gebouw, kan men niet tegelijkertijd heel goed zijn in voeding, anders had het wel ontstaan op de markt, lijkt mij.

7. Wilt u in het kader van het interview nog iets vermelden of aanvullen?

Facilitaire bedrijven in ziekenhuizen zijn in het stadium van een kostencentrum: ze zijn apart georganiseerd, hebben een eigen budget en ze zitten nu in de wip om naar een profitcentrum toe te gaan. Daar blijft het een

beetje bij hangen. De volgende stap zou zijn interne verzelfstandiging en vervolgens externe verzelfstandiging, tenminste in theorie!

Notulen interview ISS Nederland BV

Notulen van het interview met de heer R. Boesjes

Vrijdag 19 maart 2004 om 10:00 te Utrecht

Aanwezig: Dhr. R. Boesjes (Commercieel Directeur Facility Services) en Angelien Bhattoo (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie

- uitleg opdracht en omschrijving van Luchtverkeersleiding NL
- voorstellen Dhr. R. Boesjes

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Dhr. R. Boesjes is commercieel directeur facility services.

2. Wat is het primaire proces van ISS Nederland BV?

dienstverlening

3. Welke diensten biedt ISS Nederland BV?

Schoonmaak, catering, receptieservice, landscaping: tuinonderhoud binnen en buiten, aanleg van bestrating, ongediertebestrijding, hospitalservice, hardwareservice. Dit zijn een aantal diensten die ISS levert.

- *Op welke wijze worden de diensten aangeboden? In samenwerking met andere leveranciers / partners?*

We doen alles zelf. Bij hele kleine specialistische taken, hebben we wel strategische partners.

- *Op welke wijze voldoet ISS Nederland BV aan de wensen van de klant?*

Wij maken alles op maatwerk. Je kan bij ons single contracten, multicontracten en integrated contracten kwijt of combinaties hiervan.

Wensen van de klant die niet bij onze waarden en normen passen, worden niet tegemoet gekomen.

- *Wat is het zogenaamde Integrated Facility Services concept?*

Integrated is de klant maakt keuzes welke van onze pakket diensten zij gebruik maakt en dat wordt aangestuurd door een facilitair bedrijf. Dat kan zijn onze eigen facilitair bedrijf of mensen die wij ter beschikking stellen.

4. Wat is de aanleiding van de organisatie geweest om met het integrated facility services concept te komen?

De markt vraagt ernaar. Klanten willen naar de core business toe en willen zich zo min mogelijk bezig houden met de ondersteunende diensten.

5. Wat verstaat u onder maincontracting?

Een maincontractor is iemand die regelt voor een ander en krijgt daar een vergoeding voor.

6. Welke uitbestedingsvorm(en) biedt ISS Nederland BV?

Single Service supplier, multiservicesupplier (voor elke uitbestede dienst een contactpersoon), multiserviceplus (voor de uitbestede diensten één contactpersoon), integrated facility services of een combinatie hiervan.

Het Integrated Facility Services Concept ziet ISS niet als maincontracting. Zoals dhr. Boesjes zegt: het is geen maincontracting, want wij nemen de verantwoordelijkheid.

- *Waar is er in de markt veel vraag naar?*

Er is momenteel schorvoetend vraag naar het Integrated Facility Services concept, maar het gaat komen.

- *Wat is de grootste aanleiding voor organisaties om over te gaan tot Integrated Facility Services?*

Het beter neerzetten van hun eigen organisatie: terug naar core business.

- *Is er een verband tussen de fluctuatie van de economie en de aanleidingen tot uitbesteden?*

Als het goed gaat met de economie dan gaat men luxere producten / diensten bestellen. Men wil meer diensten hebben, men wil dat je meer doet. Er wordt gezocht naar toegevoegde waarde naar hun klant toe.

De pieken en dalen verschillen per branches. Het ene bedrijf oriënteert zich op de markt 1 tot 2 jaar voordat zij besluit te gaan uitbesteden op grote schaal. Andere bedrijven lezen internationale vakbladen en zien hoe bedrijven in het buitenland uitbesteden op grote schaal ervaren.

7. In welke branches bevinden de organisaties zich die een contract bij ISS Nederland BV afsluiten?

Zowel profitorganisaties als non-profitorganisaties zijn klanten bij ISS.

- *Welk verband bestaat er tussen branches en de uitbestedingsvormen waar de verschillende branches voor kiezen?*

In Nederland is dit allemaal nog groeiende. Elke klant doet het weer anders.

Grote nationale en internationale bedrijven kiezen vaker – dan andere organisaties – voor de Integrated Facility Services Concept, namelijk IT, verzekeringswezen.

8. Hoe onderscheidt ISS Nederland BV zich t.o.v. maincontractors?

Het gros van de diensten doen wij zelf en daarmee onderscheiden wij ons van de concurrenten. Onze concurrenten zetten alles weg op de markt en wij zetten maar een heel klein deeltje weg op de markt, alleen maar die dingen die wij niet zelf kunnen.

Wij hebben een rechtstreekse verhouding met de klant. We hebben alleen maar resultaatgerichte contracten en zijn dus risicodragend. De klant kan ons sturen, net zoveel als dat zij wil. Bij maincontractors zitten allemaal tussenkanalen en bij ons niet.

9. Wat zijn uw toekomstverwachtingen?

ISS zal zich meer gaan verbreden in de markt, dus nog meer diensten verlenen.

De markt zal steeds meer professionele partijen verwachten, die daadwerkelijk het vak hooghouden.

De markt zal steeds meer kijken van hoe gaat het nou daadwerkelijk op de vloer, hoe kwalitatief is dat bedrijf, hoe is de sfeer van het bedrijf, hoe komen ze hun afspraken na, etc.

Kortom: de klant wordt steeds kritischer.

Notulen interview FacilityFORCE

Notulen van het interview met de heer W. M. Munter
Vrijdag 26 maart 2004 om 10:00 te Rotterdam

Aanwezig: Dhr. W. M. Munter (FacilityFORCE, Facility manager) en Angelien Bhattoo (studente Facility Management aan de Haagse Hogeschool)

Introductie

- uitleg opdracht en omschrijving van Luchtverkeersleiding NL
- voorstellen Dhr. W. M. Munter

1. Wat is het primaire proces van FacilityFORCE?

Het primaire proces van FacilityFORCE is facilitaire dienstverlening. FacilityFORCE verzorgt als facilitaire regie-organisatie diensten voor bedrijven in kantoorverzamelgebouw Willemswerf en bedrijven in de omgeving. Het FacilityFORCE-concept is enigszins te vergelijken met het Regus-concept. Het Regus-concept is een concept voor de korte termijn en tegen een hoge prijs-kwaliteitverhouding; Regus zit in een andere segment van de markt. FacilityFORCE gaat, in vergelijking met Regus, uit van een langere periode en een lagere prijs-kwaliteitverhouding.

- *Wat verstaat u onder maincontracting en wat is het verschil met het FacilityFORCE-concept?*
Maincontracting: één leverancier, die een aantal van zijn core businesses levert aan één klant. De maincontractor maakt een pakket aan diensten en dat levert zij aan één klant.

De kracht zit in het feit dat de maincontractor verschillende zaken levert en dat ook kan beheren.

Het FacilityFORCE-concept vertoont overeenkomsten met maincontracting, maar het verschil met maincontracting is dat maincontracting vooral gedreven is om verschillende diensten te leveren, maar er nog veel te weinig aandacht voor de regiefunctie is; alhoewel maincontracting steeds meer die richting op gaat.

Ons palet aan diensten is veel groter in vergelijking met een maincontractor. Wij leveren namelijk ook de telefooncentrale erbij en bieden LAN, omdat wij gebouwgebonden diensten leveren.

- *Wat was de core business voor het verzelfstandigen van de facilitaire organisatie? Waarin verschilt de rol van de facilitaire organisatie voor het verzelfstandigen en na het verzelfstandigen?*
Toen de facilitaire organisatie nog niet verzelfstandigd was, vervulde zij een staffunctie binnen NedLLoyd. Het primaire proces van NedLLoyd is scheepvaart. FacilityFORCE heeft 26 klanten en heeft nu te maken met verschillende primaire processen dan alleen maar scheepvaart. De functie van de facilitaire organisatie is verschoven van organisatiegebonden naar gebouwgebonden.

2. Hoe zou u de bedrijfsstructuur van uw organisatie omschrijven?

FacilityFORCE is een regie-organisatie en alle operationele diensten zijn uitbesteed. Zij streeft naar een optimaal proces afgestemd op de wensen van de klant.

De diensten worden vanuit het centrale facilitaire meldpunt gecoördineerd. De structuur van FacilityFORCE is te omschrijven als een matrixstructuur. De matrixorganisatievorm is geschikt voor situaties, waarin een gezamenlijke inzet van verschillende deskundigen in de uitvoering nodig is bij complexe problematiek, wanneer hoge kwaliteitseisen worden gesteld en er veel onderlinge afhankelijkheden zijn aan te wijzen.⁶

3. Hoe zou u de bedrijfscultuur van uw organisatie omschrijven?

Er zit weinig hiërarchie in de organisatie. De bedrijfscultuur van FacilityFORCE wordt gekenmerkt door empowerment. Er ligt heel veel verantwoordelijkheid van het functioneren van de organisatie bij de medewerkers zelf. De medewerkers zijn handelingsbevoegd om heel snel op vragen en opmerkingen – met name klachten – van de klant op te treden. Controle en verantwoording afleggen doen we achteraf. Het verschil met NedLloyd: NedLloyd als grote multinational was enerzijds een redelijke bureaucratische organisatie, maar aan de andere kant toch ook heel veel verschillende business units, waar de verantwoordelijkheid ook lag.

4. Wat verstaat u onder het begrip verzelfstandigen?

Als verzelfstandigde organisatie is zij bevoegd om zelf beleid te bepalen - dat moet aansluiten op de behoefte van de klant - om een eigen administratie te voeren en is zij verantwoordelijk voor inkoop. Dat zijn eigenlijk de drie elementen om zelfstandig te zijn.

5. Wat is voor uw organisatie de aanleiding geweest om te verzelfstandigen?

Koninklijke NedLloyd werd steeds kleiner en een aantal primaire activiteiten werden of verkocht of uitbesteed. Die moederorganisatie werd steeds kleiner, waardoor een facilitair bedrijf niet meer nodig was.

De facilitaire organisatie van Koninklijke NedLloyd is verzelfstandigd, maar we zitten nog steeds binnen het concern. We zijn een eigen B.V. met een eigen resultaatverantwoordelijkheid. NedLloyd is zowel klant als aandeelhouder van Facility FORCE. Hierbij is sprake van enigszins gedwongen winkelnering, maar voor een groot gedeelte hebben ze de vrijheid om andere dingen te doen. Voor de andere klanten in het pand is er sprake van vrije winkelnering.

- *Welke afwegingen t.a.v. de voor- en nadelen heeft uw organisatie gemaakt alvorens tot verzelfstandiging over te gaan?*

Doordat het voor NedLloyd niet rendabel meer was om een facilitaire dienst te hebben, kon de facilitaire organisatie het volgende doen:

- Inkrimpen om alleen de club van Koninklijke NedLloyd te kunnen bedienen.
- Aansluiten bij een andere grote organisatie, bijvoorbeeld bij een maincontractor.
- Verzelfstandigen

Uiteindelijk is er dus gekozen voor verzelfstandigen, omdat de facilitaire organisatie over voldoende volume en kennis beschikte. Het voordeel was dat de facilitaire

⁶ Keuning, D., Eppink, D.J., *Management en organisatie*, Theorie en toepassingen, 2000.

organisatie al (intern) verzelfstandigd was tot een B.V. We hoefden niets meer te organiseren.

De drive om een B.V. te worden was om een formele klant-leverancierrelatie te kunnen hebben tussen de niet-NedLLoyd bedrijven hier in het pand en het facilitair bedrijf van NedLLoyd. Daar wilden we ook diensten aan verlenen. Als je je eigen B.V. start, moet je ook je eigen administratie en controlling voeren. Doordat we de administratiecontrolling naar onze eigen inzicht konden inrichten, plukken we daar nu de vruchten van.

6. Welke rechtsvorm heeft uw organisatie en waarom is er voor deze rechtsvorm gekozen?

FacilityFORCE is een B.V. Er is voor deze vorm gekozen vanwege de klant/leverancierrelatie. We hadden heel veel klanten en de organisatie moest in ieder geval een B.V. – constructie zijn, anders kan je die relaties niet aan. Ook vanwege het feit dat je als B.V. vanuit je eigen verantwoordelijkheid je administratie kan voeren, je beleid kan vaststellen. Vanuit een B.V. moet men ook verantwoording aan de aandeelhouders afleggen.

7. Wat zijn de sociale gevolgen geweest van het verzelfstandigen?

Bij het verzelfstandigen van de facilitaire organisatie is besloten om de operationele taken uit te besteden.

De kostendaling die erin zat had enerzijds te maken met het feit dat een groot gedeelte van de mensen in de ouderenregeling – de mogelijkheid om met het 55^e levensjaar met pensioen te kunnen gaan - viel. Als we het zelf hadden blijven doen, dan hadden ze in principe tot hun 62^e moeten blijven werken. Dit was een aardige aanleiding om een aantal mensen met vervroegd pensioen te kunnen sturen. Zij werden ook niet teruggehuurd vanuit de toeleverende organisaties. De toeleverende organisaties konden op deze manier veel jongere –en dus ook goedkopere – mensen inzetten, dan de relatief duurere krachten, die wij in dienst hadden. De medewerkers die overgingen naar de toeleverancier, gingen minder verdienen, maar hebben allen een compensatieregeling gehad. Bij deze compensatieregeling hebben zij ook advies gekregen om dat geld op een hele slimme manier te besteden.

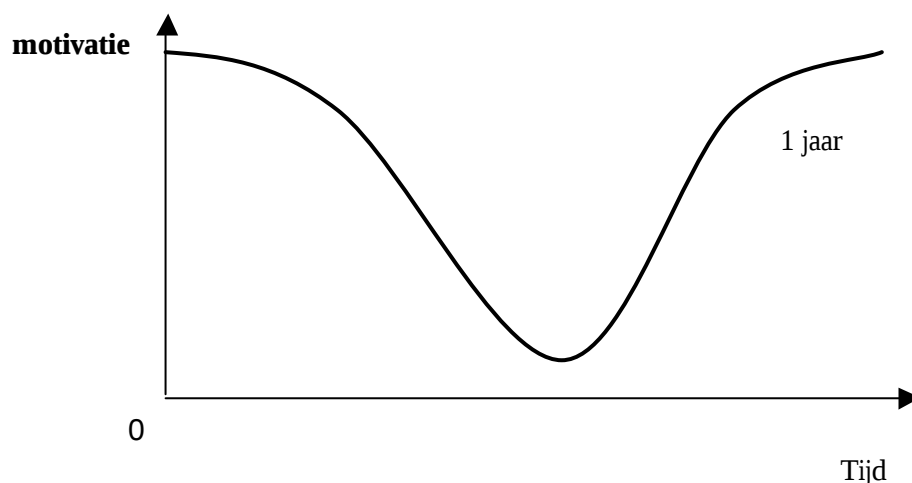
De medewerkers moesten wel bewijzen – in het eerste half jaar – dat ze in de nieuwe organisatie wilden passen en meewilden in de ontwikkeling. Hierbij zijn ook een aantal mensen uitgevallen. Mensen werkten meer dan 25 jaar bij Koninklijke NedLLoyd en moesten over naar een andere organisatie, dat heeft absoluut weerstand opgeroepen.

Als mensen niet willen en dwars blijven liggen, ondanks de vele inspanningen, dan houdt het op een gegeven moment op.

De B.V. kent arbeidsvoorwaarden met de medewerkers. Voor de medewerkers die gebleven zijn, zijn in principe de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd gebleven. De bestaande CAO is bij het verzelfstandigen van de facilitaire organisatie meegenomen. Voor diegene die overgegaan zijn, zijn in een andere CAO terechtgekomen.

In de onderstaande figuur is te zien wat er met de motivatie van medewerkers gebeurt wanneer de organisatie besluit om te gaan uitbesteden op grote schaal.

Uiteindelijk heeft het ongeveer een jaar geduurd, eer de mensen weer fluitend over de gang liepen.



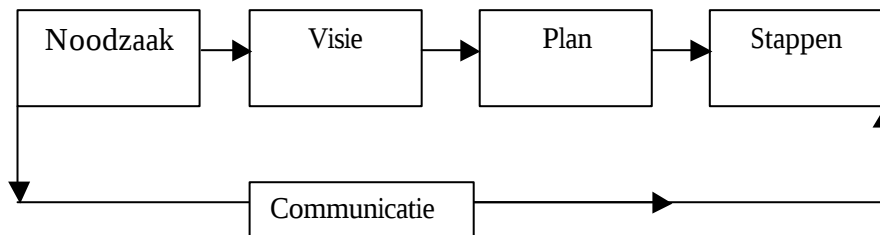
8. **Wat voor financiële gevolgen heeft het verzelfstandigen met zich meegebracht?**
 Toen we nog bij NedLloyd behoorden, moesten we acteren op een 0/+ resultaat. Aan het einde van het jaar moesten alle kosten gedekt zijn en het liefst moesten we ook wat over houden. De situatie waarin we ons nu bevinden: er moeten gewoon resultaten gehaald worden. De opbrengsten komen voor een groot gedeelte uit de efficiencylagen, die we gemaakt hebben met het uitbesteden. Kostenvoordelen zijn ook ontstaan door een groot palet aan diensten aan de klant te bieden.
9. **Welke risico's waren van tevoren niet voorzien en kwamen tijdens of na het verzelfstandigen van de facilitaire organisatie naar voren?**
 Er zijn een aantal mensen uitgevallen, die teleurgesteld waren of die het niet meer naar hun zin hadden. Hier is voor het (extern) verzelfstandigen van de facilitaire organisatie al rekening mee gehouden. Eigenlijk is alles naar behoren verlopen. Er zijn zelfs hele positieve ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers –die nu in dienst zijn bij de toeleverancier – gecreëerd. Mensen die zich bij ons nooit verder hadden kunnen ontwikkelen, omdat we gewoon de mogelijkheden niet hadden, hebben we bij de toeleveranciers wel tot ontwikkeling zien komen.
10. **Wat zijn de gevolgen geweest van verzelfstandiging voor het management?**
 De managers van de operationele diensten –die voor het verzelfstandigen nog in eigen beheer waren – zijn overgenomen door de toeleveranciers. Zij hebben de gelegenheid gekregen om zich te ontwikkelen bij deze

toeleveranciers. Twee managers vielen in de ouderenregeling en zijn op hun 55^e levensjaar met pensioen gegaan.

11. Wilt u in het kader van het interview nog iets vermelden of aanvullen?

Wat ik wil benadrukken is dat verzelfstandiging en uitbesteden geen doel op zich is. Er moet een noodzaak zijn eer men uitbesteden overweegt. Bij de noodzaak moet men een visie ontwikkelen, waaruit voortkomt of het verstandig is om wel of niet uit te besteden dan wel te verzelfstandigen. Misschien komt er wel uit voort dat het verstandig is voor de organisatie om zich aan te sluiten bij een ander bedrijf.

Veranderingsproces



1. **Noodzaak:** als je gaat veranderen, moet iedereen overtuigd zijn van de noodzaak: waarom gaan we nou veranderen?
2. **Visie:** als je dan gaat veranderen, moet je zorgen dat je een visie hebt: welke richting gaan we op?
3. **Plan:** welke stappen gaan we nou nemen?
4. **Stappen** werkelijk nemen.

Dit alles moet ondersteund worden door **communicatie**.

Bijlage 15: Financieel overzicht bij uitbesteden Bewaking

Vaste diensten Bewaking LVNL							
Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag	Totaal ur
06:00-14:00	06:00-14:00	06:00-14:00	06:00-14:00	06:00-14:00	06:00-14:00	06:00-14:00	
06:00-14:00	06:00-14:00	06:00-14:00	06:00-14:00	06:00-14:00			
14:00-22:00	14:00-22:00	14:00-22:00	14:00-22:00	14:00-22:00	14:00-22:00	14:00-22:00	
15:00-23:00	15:00-23:00	15:00-23:00	15:00-23:00	15:00-23:00	15:00-23:00	15:00-23:00	
22:30-06:30	22:30-06:30	22:30-06:30	22:30-06:30	22:30-06:30	22:30-06:30	22:30-06:30	

Tarieven 2003 in euro's	BV	BI	BA
100%	€ 25,50	€ 29,71	€ 32,39
108%	€ 27,54		
116%	€ 29,58		
135%	€ 34,43		

Totaal 100% beveiliging	€ 2.677,50
Totaal 108% beveiliging	€ 1.445,85
Totaal 116% beveiliging	€ 1.257,15
Totaal 135 % beveiliging	€ 2.203,52
Totaal beveiliging p.w.	€ 7.584,02

Kosten
Totaal bev
Totaal per
Totaal per
BTW 19%
Totaal per